

## **Työn imu ja siihen vaikuttavat tekijät palvelualan yrityksessä**

Martta Saarinen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2013



<b>Tekijä</b> Martta Saarinen	<b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> HELI10
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Työn imu ja siihen vaikuttavat tekijät palvelualan yrityksessä	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55+4
<b>Ohjaaja</b> Niina Jallinoja	
<p>Suomalainen työelämä elää jatkuvassa muutoksessa. Organisaatioilta työntekijöineen vaaditaan aiempaa enemmän joustavuutta, epävarmuuden sietoa sekä tehokkuutta. Viimeaikainen työhyvinvoinnin tutkimus kertoo karua kieltään työntekijöiden pahoinvoinnista. Pahoinvoinnin oireiden ilmenemisestä huolimatta työpaikoilla on kuitenkin työntekijöitä, jotka kokevat työssään mielihyvää ja nautintoa. Tässä opinnäytteessä työhyvinvointi nähdään moniulotteisena kokonaisuutena, joka ei ainoastaan rajoitu pahoinvoinnin tunnistamiseen. Työperäisen stressin ja uupumuksen sijaan esiin nostetaan työn positiiviset voimavarat, jotka tukevat työntekijää päivittäisissä työtehtävissään.</p> <p>Opinnäyte rakentuu positiivisen työn psykologian tutkimussuuntauksen pohjalle, jonka keskeisistä käsitteistä tässä työssä käytetään työn imua. Työn imu on verraten nuori työhyvinvointitutkimuksen käsite, jonka avulla pyritään kuvaamaan aitoa, myönteistä sekä melko pysyvää tunne- ja motivaatiotilaa. Työn imua arvioidaan kolmen ulottuvuuden avulla, joita ovat tarmokkuus, omistautuminen sekä uppoutuminen työhön. Työn imun syntyä, kokemuksia sekä seurauksia tutkitaan työn voimavarojen ja vaatimusten avulla, jotka ovat keskeisiä taustavaikuttajia työn imun taustalla.</p> <p>Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää kohdeyrityksen työntekijöiden työn imua, sekä pyrkiä selvittämään työn imuun vaikuttavia tekijöitä, kuten työn voimavaroja ja vaatimustekijöitä. Tutkimuksen kohderyhmä koostui kohdeorganisaation yhden yksikön työntekijöistä. Tutkimus toteutettiin syyskuussa 2013 kvantitatiivisena strukturoituna lomakekyselyinä.</p> <p>Tutkimustuloksista kävi ilmi, että kohdejoukkoon kuuluvat kokivat työn imua keskimäärin kerran viikossa. Tutkimuksessa todettiin yhteys työn imun sekä työntekijän iän, työvuosien ja kokoaikaisen työsuhteen välillä. Keskeisiksi työn voimavaroiksi tutkimuksessa nousivat hyvät sosiaaliset suhteet työkaveriinkin, keskinäinen arvostus sekä esimiehen kannustus ja tuki. Merkittävimpiä työn vaatimuksia olivat kiireinen työtahti, rakentavan palautteen puute sekä puutteet vaikutusmahdollisuuksissa. Työn haasteista huolimatta, runsaiden ja saatavilla olevien voimavarojen havaittiin kompensoivan työn negatiivista kuormitusta sekä luovan pohjaa työn imun synnulle.</p>	
<b>Asiasanat</b> Työn imu, voimavarat, vaatimukset, työhyvinvointi	

Degree programme in Business

<b>Author</b> Martta Saarinen	<b>Group or year of entry</b> HELI10
<b>The title of thesis</b> Work engagement and factors affecting it in service sector company	<b>Number of report pages and attachment pages</b> 55+4
<b>Advisor</b> Niina Jallinoja	
<p>Finnish working life is undergoing a constant change. Organizations and employees are expected to have more flexibility, efficiency and positive attitude towards changes. Recent research results of well-being at work reveal the reality of employees' emotional strain at work. Despite the recent research results, there are employees who receive pleasure and contentment from their jobs and careers. In this study well-being at work is regarded as a multi-dimensional complex which is not only limited to the identification of symptoms of emotional strain. Instead of negative aspects, the focus is shifted to the positive resources of work, which support employees in daily work.</p> <p>This thesis is based on the theory of positive work psychology. The key concept used in this thesis is work engagement, which is relatively fresh concept in research of well-being. The concept of work engagement aims to describe a genuine, positive and relatively permanent emotional and motivational state. It is evaluated by three dimensions i.e. vigour, dedication and absorption in work. The source of work engagement, its experiences and implications are researched by means of job demands-resources model.</p> <p>The main objective of the study was to clarify, if the employees of the target company experience work engagement. The study also aimed to understand the contributing factors such as job resources and demand related to engagement experiences. The study was conducted in September 2013 by structured quantitative questionnaire.</p> <p>The results showed that the target group experienced work engagement on the average once a week. It was found that in most cases there was a frequent correlation between senior full-time employees with long-term work experience and contracts and work engagement. Most essential job resources were good social relationships, appreciation as well as encouragement and support of superior. Most important job demand factors were fast paced working environment, lack of constructive feedback and inadequate means to exert influence. Despite the job demands, the study showed that the availability of abundant job resources compensated for the negative load and promoted work engagement.</p>	
<b>Key words</b> Work engagement, resources, demands, well-being at work	

# Sisällys

Johdanto.....	1
1.1 Tutkimuksen tavoitteiden esittelyä .....	2
1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja työn rakenne .....	2
2 Työn imun perusta – positiivisen työn psykologia.....	4
2.1 Positiivisen työn psykologian tutkimuskohteet ja tavoitteet.....	5
2.2 Yhteys työhyvinvointiin.....	5
3 Työn imu – tavoitteena tunne- ja motivaatiotäytytys .....	7
3.1 Työn imun tutkimuksesta.....	7
3.2 Työn imun synty ja edistävät tekijät.....	10
3.3 Työn imun seuraukset.....	12
3.4 Työmotivaation erittelyä.....	14
3.5 Työsitoutumisen erittelyä .....	16
3.6 Työstressi ja –uupumus .....	18
4 Työn voimavarat ja vaatimukset.....	20
4.1 Työn vaatimustekijät .....	20
4.2 Työn voimavarat.....	21
4.3 Voimavaratekijöiden hyödyntäminen.....	22
4.4 Yksilöllisten voimavarojen vaikutus työn imuun.....	23
4.5 Työn vaatimusten ja voimavarojen -malli.....	24
4.6 Yhteenveto työn imun ja voimavaroihin yhteyksistä .....	25
5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus.....	27
5.1 Tutkimuskohteen esittelyä .....	27
5.2 Tutkimusmenetelmän valinta .....	27
5.3 Tutkittavan ryhmän rajausta ja kuvaus .....	29
5.4 Kyselyn esittely .....	30
5.5 Aineiston keruu.....	33
5.6 Tutkimuksen luotettavuus.....	33
6 Tutkimustulosten raportointi ja johtopäätökset .....	36
6.1 Työn vaatimukset ja voimavarat.....	37
6.2 Työn imun kokemukset.....	38
6.3 Tulokset eri muuttujien mukaan .....	40

6.4 Tulokset tiimin mukaan.....	43
7 Johtopäätökset ja kehittämiskohteet.....	45
7.1 Johtopäätökset keskeisistä työn voimavaroista.....	45
7.2 Johtopäätökset työn imusta .....	47
7.3 Yhteenveto keskeisistä tuloksista.....	50
7.4 Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset .....	51
7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi.....	55
Lähteet.....	56
Liitteet .....	60

## Johdanto

Suomalainen työelämä elää varsin merkittävää muutosaikaa. Talouden suhdanteiden heittely, pyrkimykset talouselämän kilpailukyvyyn edistämiseksi sekä alati jatkuva globalisoituminen luovat omat paineensa työelämälle, organisaatioille sekä yksittäisten työntekijöiden hyvinvoinnille. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 2013.) Työtahdin kiristyminen, jatkuvat muutokset sekä yleinen epävarmuus ovat arkea monille työntekijöille. (Hakanen 2011, 5; Suonsivu 2011, 10.) Organisaation elinvoimaisuuden säilyttämiseksi keskeistä on löytää tasapaino työntekijöihin kohdistuvien tehokkuusvaatimusten sekä työn hyvinvointitason väliltä, sillä tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten yhdessä työskentelyyn (Suonsivu 2011, 10; Juuti & Vuorela 2002, 29).

Viimeaikaiset tutkimukset työhyvinvoinnista ovat antaneet selkeitä viitteitä suomalaisen työntekijöiden pahoinvoinnista työssä. Vaikka yleinen keskustelu työelämän tilasta vellookin usein epäkohtiin ja ongelmiin keskittyen, koetaan monilla suomalaisilla työpaikoilla samanaikaisesti myös iloa, onnistumisia sekä tunnetta ”yhteen hiileen puhaltamisesta”. Tällaiset työn myönteiset voimavarat tukevat työntekijöiden jaksamista sekä lisäävät työn yleistä mielekkyyttä. (Hakanen 2011, 5-7; Suonsivu 2011, 10.) Työhyvinvoinnin ja vastaavasti henkisen pahoinvoinnin suhdetta toisiinsa on vaikea tarkasti määrittellä. Ensinnäkin jokaisella työpaikalla koetaan samanaikaisesti sekä hyvinvointia että henkistä kuormittuneisuutta. Toinen syy määrittelyn vaikeuteen johtuu toimivien mallien ja teorioiden puutteesta, joiden avulla olisi mahdollista tarkastella samanaikaisesti niin työtä voimaannuttavia kuin kuormittavia tekijöitä. (Kinnunen & Feldt 2005, 13.)

Vaikka työelämän ongelmia ja uhkia tunnistetaan jatkuvasti yhä paremmin, tunnetaan ja sovelletaan työelämän kehittämisessä vielä melko huonosti nk. positiivisen työn psykologiaa. Positiivisen työn psykologia perustuu työyhteisöjen ja työntekijöiden olemassa olevien myönteisten voimavarojen ja potentiaalien hyödyntämiseen osana työyhteisön kehittämistä ja henkilöstön motivointia. (Hakanen 2009a, 9-11.) Tässä opinnäytteessä käsitellään niitä tekijöitä, joita hyödyntämällä on mahdollista nostaa työtä energisoivat ja tukevat voimavarat esiin organisaation työntekijöiden käyttöön. Opinnäytteessä tutkittavia työn eri tekijöitä ja mekanismeja lähestytään positiivisen työn psykologian kes-

keisten ja luotettavana pidettyjen käsitteiden, kuten työn imun käsitteen avulla. Myönteisten voimavarojen lisäksi tarkastelussa ovat myös hyvinvoinnin vastaparina toimivat työn kuormitustekijät, kuten työstressi ja -uupumus.

## **1.1 Tutkimuksen tavoitteiden esittelyä**

Tutkimuksen päätavoitteena on pyrkiä selkeyttämään ja ymmärtämään palvelualan yrityksen työntekijöiden työn imua sekä hahmottamaan työn imun syntyä ja taustalla vaikuttavia tekijöitä, kuten työn voimavaroja ja vaatimustekijöitä niin yksilö kuin organisaatiossa. Samalla tavoitteena on pyrkiä selittämään voimavarojen syntymistä, ylläpitoa sekä yhteyksiä työmotivaatioon, sitoutumiseen ja työpahoinvointiin. Opinnäytteessä keskitytään niihin työn voimavaroihin, jotka ovat työntekijöiden saatavilla päivittäisessä työssä.

Onnistunut tutkimus tuloksineen tarjoaa toimeksiantajayritykselle konkreettista tietoa työntekijöiden työn imusta sekä voimavaroista ja haasteista, joita työntekijät päivittäisessä työssään kokevat. Valmis tutkimus nostaa esiin organisaation vahvuuksia ja voimavaroja, joista monet ovat saattaneet ilmetä piilevinä ominaisuuksina muun toiminnan taustalla. Näitä tekijöitä hyödyntämällä voidaan löytää uusia ja tuloksellisia tapoja tukea työntekijöiden hyvinvointia muutosten ja taloudellisten suhdanteiden pyörteissä sekä luoda ”puskuria” tulevaisuuden haasteita silmällä pitäen. Tutkimuksessa hyödynnetty positiivisen työn psykologia tarjoaa yrityksen henkilöstöjohdolle lähtökohdan, jota hyödyntämällä henkilöstön osaaminen, ammattitaito ja työlle annettu panos korostuvat entisestään. Viimeisteltyä raporttia voidaan käytännössä hyödyntää henkilöstöjohdon apuvälineenä samoin, kuin yrityksessä aiemmin laadittuja henkilöstökyselyjä, joita ei ole ollut vallitsevassa taloustilanteessa mahdollista toteuttaa.

## **1.2 Tutkimusongelma, rajaukset ja työn rakenne**

Tämä opinnäyte on soveltava empiirinen tutkimus, jonka pääkysymys on: Millainen on yksikön työntekijöiden työn imu? Jotta vastaus pääkysymykseen saadaan, on vastaukset selvitettävä seuraaviin kysymyksiin: Mistä tekijöistä työn imu muodostuu? Mitkä asiat työntekijät kokevat keskeisiksi voimavaroikseen työssään? Mitkä tekijät toimivat työn vaatimus- ja kuormitustekijöinä?

Tutkimuksen kohderyhmä on erään palvelualalla toimivan yrityksen liiketoimintayksikkö. Kyselyyn osallistui noin 400 työntekijää. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, joka teetettiin kirjallisena lomakekyselynä. Kysymykset olivat strukturoituja monivalintaväittämiä, jotka laadittiin Likertin asteikkoa hyväksi käyttäen. Työn imua käsittelevät väittämät oli laadittu kansainvälisen UWES-arviointimenetelmän mukaan.

Opinnäytteen viitekehys rakentuu työn imun, työn voimavarojen ja vaatimusten käsitteiden määrittelystä, tunnetuimmista aiheita käsittelevistä teorioista ja malleista sekä keskeisimmistä tutkimustuloksista. Tutkimuksen teoriaosuudessa käsitellään työn imun muodostumista, taustavaikuttajia sekä seurauksia organisaation eri tasoilla. Lähdeaineistona käytettiin alan keskeistä kirjallisuutta, aiheita käsitteleviä tieteellisiä artikkeleita sekä luotettavina pidettyjä suomalaisia ja kansainvälisiä tutkimuksia.



## 2 Työn imun perusta – positiivisen työn psykologia

Positiivisen psykologian tutkimussuuntaus on verraten nuori, vasta 2000-luvulla suuren yleisön tietoon noussut työpsykologian ja -hyvinvoinnin suuntaus, joka tarjoaa tieteellisesti perusteltuja näkökulmia niihin asioihin, jotka tekevät elämästä mielekästä (Työterveyslaitos 2013a). Suuntaus keskittyy erityisesti niihin myönteisiin voimavaroihin ja asioihin, jotka ihmisen toiminnassa ja työpaikoissa ovat toimivia, vahvoja ja mahdollisia. Samaan aikaan positiivisen työn psykologia pyrkii ymmärtämään, miten useat ihmiset nykyelämän asettamista epävarmuustekijöistä, aikapaineista ja vaikeuksista huolimatta pystyvät elämään tyytyväistä elämää. Positiivisten näkökantojen korostaminen nousee erityisen keskeiseksi aikoina, kun työ on haasteellista ja epävarmaa esimerkiksi suuren muutoksen tai taloudellisen suhdanteen takia. (Työterveyslaitos 2013a; Hakanen 2009a, 15.; Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56.) Positiivisen työn psykologian suuntaus valikoitui osaksi opinnäytettä juuri ajankohtaisuutensa sekä moniulotteiseen työhyvinvoinnin kokonaisuuteen keskittyvän lähestymistapansa perusteella.

Työelämän eri osa-alueiden tutkimisen ja myönteisten voimavarojen korostamisen kautta mahdollistuva hyvinvoinnin edistäminen tavallisilla työpaikoilla on yksi keskeisimmistä positiivisen työn psykologian tavoitteista (Hakanen 2009a, 9). Hakasen (2009a, 16) mukaan työhyvinvoinnin tutkimus on perinteisesti keskittynyt lähinnä pahoinvoinnin ja ongelmien tutkimiseen, jolloin jo olemassa olevat myönteiset vahvuudet ovat jääneet tutkimuksessa taka-alalle. Tämän näkökulman mukaan stressioireiden tai uupumuksen puute on käsitetty hyvinvoinniksi (Kinnunen & Feldt 2005, 13). Työhyvinvointi on kuitenkin paljon laajemmin käsitettävä kokonaisuus, kuin ainoastaan stressi- tai uupumusoireiden puute. Viime vuosikymmenellä tapahtunut kehitys työpsykologian tutkimuksessa on vihdoin mahdollistanut laajemman näkökannan kehittymisen. (Mäkikangas ym. 2005, 56.) Hakasen (2009a, 16) mukaan entistä tärkeämpää onkin negatiivisten asioiden sijaan suunnata huomio niihin tekijöihin, jotka ovat hyvin, auttavat selviämään epävarmuudesta ja tukevat päivittäistä työtä. Keskeisintä on löytää ne henkiset ja fyysiset työolosuhteet, joissa työntekijät ovat motivoituneita ja saavuttavat kukin parhaan tuloksensa (Työterveyslaitos 2013a).

## 2.1 Positiivisen työn psykologian tutkimuskohteet ja tavoitteet

Positiivisen työn psykologia käsitteineen tarjoaa lähestymistavan työpaikkojen ja niissä työskentelevien työntekijöiden myönteisten voimavarojen sekä piilossa uinuvien mahdollisuuksien edistämiseksi ja hyödyntämiseksi (Hakanen 2009, 3). Keskeisiä positiivisen työn psykologian käsitteitä ovat työn imu, tyytyväisyys sekä työsitoutuneisuus (Mäkikangas ym. 2005, 56). Tutkimuksen kohteena ovat samaan aikaan työolosuhteet sekä jo olemassa olevat työyhteisön ja työntekijöiden voimavarat (Työterveyslaitos 2013a; Hakanen 2009a, 15.; Mäkikangas ym. 2005, 56).

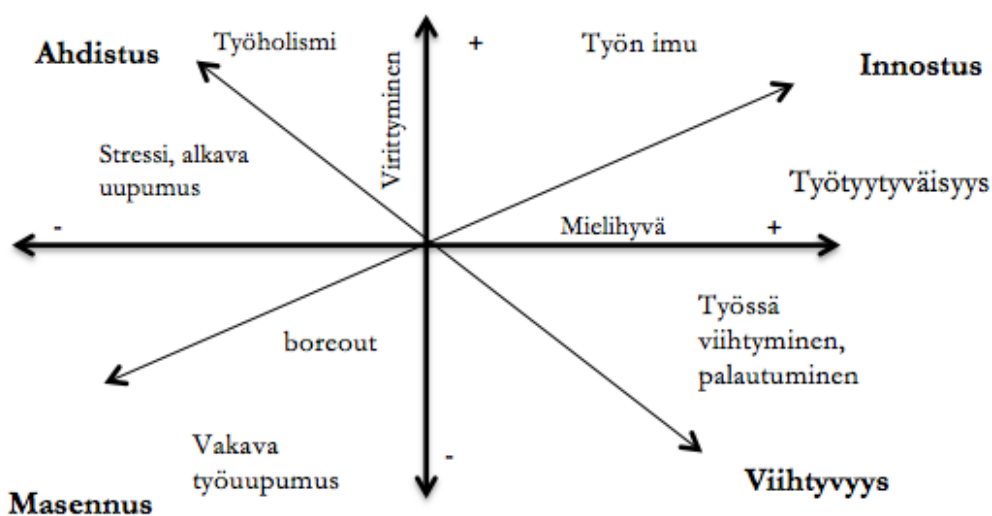
Positiivinen psykologia on kiinnostunut ihmisestä kolmella eri tasolla, jotka ruotsalais-tutkija Martin Seligman on määritellyt subjektiiviseksi tasoksi, yksilöllisiin ominaisuuksiin sekä positiivisiin instituutioihin (Työterveyslaitos 2013a). Subjektiiviseen eli kokemusten tasoon voidaan lukea esimerkiksi tyytyväisyys, toivo, onni ja optimismi. Yksilöllisiin ominaisuuksiin ja voimavaroihin sisältyvät puolestaan kyky rakastaa ja välittää, viisaus sekä esimerkiksi joustavuus elämän haasteissa. Positiivisiin instituutioihin lukeutuvat tekijät, jotka tukevat ihmistä kohti hyvää ja myönteistä elämää. (Työterveyslaitos 2013a; Hakanen 2009a, 9.)

Lähestymistavan valinnasta riippuen hyvinvoivien työpaikkojen ja työn imua kokevan henkilöstön luomiseksi voidaan pyrkiä kehittämään työtä innoittavia ja motivoivia piirteitä eli työn voimavaroja. Toisaalta samaan aikaan on varmistettava työn ja työntekijän yhteensopivuus, jotta työntekijän vahvuudet tulevat luontevasti esiin työtehtävissä. (Hakanen 2009a, 11.) Tässä opinnäytteessä keskitytään positiivisen työn psykologian keskeisiin käsitteisiin, kuten työn imuun sekä työn voimavaroihin. Tarkastelun alla ovat ne työolosuhteet sekä organisaation piirteet ja tekijät, jotka ovat läsnä työntekijöiden päivittäisessä työssä.

## 2.2 Yhteys työhyvinvointiin

Keskeinen positiivisen työn psykologian tavoite on maksimoida hyvinvointia niin työssä kuin elämässä yleensä (Hakanen 2009a, 10-30). Tämän päätavoitteen mukaisesti positiivisen työn psykologia voidaan lukea osaksi työhyvinvoinnin tutkimusta. Hyvinvointi voidaan määritellä yksilön henkilökohtaiseksi tyytyväisyyden ja hallinnan tunteeksi

omaa elämää kohtaan. Hyvinvointi on laaja kokonaisuus, joka muodostuu monesta toisiinsa vaikuttavasta osatekijästä, kuten yleisestä terveydestä, sosiaalisista suhteista, turvallisuuden tunteesta, virikkeellisestä elinympäristöstä sekä taloudellisesta tilanteesta. Työhyvinvointia puolestaan voidaan pitää yhtenä yksilön yleisen hyvinvoinnin osa-alueena. (Suonsivu 2011, 41-42.) Työhyvinvointi on työn arjessa syntyvä kokonaisuus, jossa niin myönteisesti kuin negatiivisesti terveyteen vaikuttavat tekijät toimivat vuorovaikutuksissa toisiinsa nähden (kuvio 1) (Hakanen 2009a, 6; 13-15). Ainoastaan yksilön terveyttä edistämällä ei kuitenkaan saavuteta yleistä hyvinvointia työssä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisöä kehittäväksi toiminnaksi (Manka 2012, 35).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin moniulotteisuus (Hakanen 2009a, 33)

Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on turvallista, terveyttä edistävää ja mielekästä (Sosi- aali- ja terveysministeriö 2013). Työhyvinvointi eri ulottuvuuksineen muodostuu muun muassa oikeudenmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittämisestä, toimivasta vuoro- vaikutuksesta sekä työntekijän fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta terveydestä (Man- ka 2012, 35). Positiivinen psykologia käsitteineen tarjoaa perustellun lähtökohdan entis- tä moniulotteisempaan ja kattavampaan työhyvinvoinnin tutkimukseen, sillä tarkastelun alla ovat samaan aikaan sekä työtä voimaannuttavat että haasteita aiheuttavat tekijät. Tässä opinnäytteessä työhyvinvoinnilla viitataan työssä jaksamista edistäviin tekijöihin sekä tavoitetilana pidettävään työn imuun.

### 3 Työn imu – tavoitteena tunne- ja motivaatiotäyttymys

Työn imu on niin kansainvälisessä kuin suomalaisessa työhyvinvoinnin tutkimuksessa luotettavana pidetty mittari arvioitaessa työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksia. Työn imua voidaan pitää eräänlaisena tavoitetilana tarkasteltaessa työhön motivoitumista, sitoutumista ja panostamista. (Työterveyslaitos 2013b; Hakanen 2011, Hakanen 2009a, 31.)

Työn imun positiiviset vaikutukset eivät kuitenkaan rajoitu ainoastaan yksittäisen työntekijän hyvinvoinnin kasvuun, vaan myönteiset seuraukset ulottuvat aina perhe-elämään ja työorganisaatioon asti (Hakanen 2011, 40). Työn imun voidaan katsoa laajemmassa mittakaavassa olevan suorassa suhteessa työn laatuun ja tuloksellisuuteen.

Seuraavissa kappaleissa esitellään työn imun syntyä, keskeisiä piirteitä sekä työn imuun vaikuttavia tekijöitä, kuten työn voimavaroja ja vaatimustekijöitä. Lisäksi perehdytään keskeisiin työn imuun yhteydessä oleviin positiivisiin hyvinvoinnin käsitteisiin, kuten työmotivaatioon ja työhön sitoutumiseen. Näiden positiivisten ilmiöiden vastaparina tarkastellaan työn vaatimustekijöiden aiheuttamia seurauksia, kuten työstressiä ja –uupumusta.

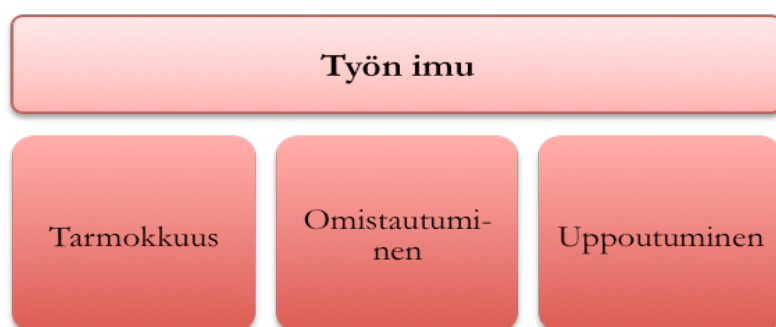
#### 3.1 Työn imun tutkimuksesta

Työn imun käsite on suomalaisen tutkijan Jari Hakasen laatima käännös englannin kielen vastineesta ”work engagement” (Hakanen 2005, 28). Käsite on vakiintunut suomalaisessa tutkimuksessa ja keskustelussa viittaamaan juuri työn imun käsitteeseen, vaikka alkuperäinen englannin kielen sana ”engagement” viittaakin suomalaista käännöstä enemmän tiiviiseen sitoutumiseen työhön. (Työterveyslaitos 2013b; Hakanen 2011, Hakanen 2009a, 31.)

Kansainvälisesti tunnetuimman ja käytetyimmän työn imun käsitteen määrittelyyn ovat laatineet hollantilaiset professorit Wilmar Schaufeli ja Arnold Bakker. Heidän mukaansa työn imulla tarkoitetaan myönteistä tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota voidaan luonnehtia kolmella työn imun ulottuvuudella. Työn imu ei ole flow-ilmiön (Csikszentmihalyi 1975) kaltainen hetkellinen ja tilannesidonnainen huippuelämys, vaan pysyvämpi työhön ja yksilön muuhun lähiympäristöön leviävä tila, joka ei kohdistu mi-

hinkään tiettyyn tilanteeseen, asiaan tai tapahtumaan. (Schaufeli 2012, 3; Hakanen 2009a, 32-34; Mäkikangas ym. 2005, 68-69.) Koska Schaufelin ja Bakkerin määritelmää työn imusta pidetään tieteellisesti luotettavimpana työn imun arviointimenetelmänä, on tässäkin opinnäytteessä päädytty käyttämään kyseistä työn imun käsitteen määritelmää.

Schaufelin ja Bakkerin mukaan työn imu muodostuu kolmesta myönteisestä tunnekokemuksesta. Näitä eri ulottuvuuksia ovat kokemus tarmokkuudesta (vigour), omistautumisesta (dedication) ja uppoutumisesta työhön (absorption) (kuvio 2). Tarmokkuus kuvastaa kokemusta halusta panostaa työhön sekä ponnistella haasteiden ja vastoin käymistenkin edessä. Omistautuminen koostuu kokemuksista innokkuudesta, inspiraatiosta, työn merkityksellisyydestä ja arvostuksesta. Uppoutuminen puolestaan kuvaa paneutuneisuutta työhön, tiivistä keskittymistä työtehtäviin sekä näistä kumpuavaa nautintoa. (Hakanen 2011, 38-40.; Hakanen 2009a, 32-33; Mäkikangas ym. 2005, 69.)



Kuvio 2. Työn imun ulottuvuudet

Käytännön elämässä työn imu voidaan määritellä arkisemmin. Työn imua kokeva työntekijä lähtee yleensä mieluusti töihin, on tuottelias ja ylpeä työstään eikä pelkää kohdata työn tuomia haasteita (Hakanen 2009, 32-33). Työn imu ei siis nimestään huolimatta tarkoita työn imevän ihmistä ja tämän koko elämää mukanaan, vaan aitoa aktiivisen tekemisen ja hyvinvoinnin tilaa, jossa työntekijä sitoutuu ja samaistuu työhönsä (Hakanen 2009a, 33-34). Vaikka työn tuloksellisuuden ja työntekijän työssäjaksamisen kannalta työn imun saavuttaminen on tavoiteltavaa, voidaan käytännön elämässä työn imun ulottuvuudeksi lukea myös mielihyvän kokemus. Tällöin työntekijä kokee työnsä miellyttäväksi muttei erityisen innostavaksi. (Työterveyslaitos 2013b.) Ruotsalainen Bertil Gardelin on havainnut työn imulla olevan yhtymäkohtia työn ilon käsitteeseen, joka

muodostuu muun muassa viihtymisestä työssä sekä merkityksellisyyden ja sitoutumisen kokemuksista (Mäkikangas ym. 2005, 68-69).

Työn imu ei ole kokemuksena harvinainen ja sitä voidaan kokea missä tahansa ammatissa alasta riippumatta. Työterveyslaitoksen vuonna 2009 teettämässä tutkimuksessa yli 16 000 suomalaisen työntekijän joukosta vähintään joka kymmenes koki työn imua työssään päivittäin (Hakanen 2011, 39-41). Tähän mennessä tehdyissä tutkimuksissa on havaittu työn imun vaihtelevan eri toimialoilla sekä työtehtävissä. Suomalaisilla työpaikoilla naiset ovat kokeneet enemmän työn imua kuin miehet. Iäkkäämmät ja määrääikäiset työntekijät puolestaan kokevat työn imua useammin, kuin nuoremmat kollegansa tai vakituiset työntekijät. (Hakanen 2011, 39-40.) Työn imun kolmesta ulottuvuudesta eniten koetaan omistautumista ja tarmokkuutta (Hakanen 2011, 38-40; Mäkikangas ym. 2005, 71).

Työn imun käsitteen vastakohtana voidaan pitää työuupumusta, kyllästymistä sekä tunnetta ”leipääntymisestä” työhön (boreout). Edellä mainittuja tunteita kokiessaan työntekijä ei juuri koe saavansa tyydytystä työstään, koe työtehtäviä motivoivina eikä pysty parhaimpaan työsuoritukseensa. (Työterveyslaitos 2013b; Hakanen 2011, 49; Hakanen 2009, 31.) Työn imun yhteyttä työpahoinvointiin on alan tutkimuksessa määriteltä kahdella tavalla. Tutkijat Maslach ja Leiter määrittelivät työn imun työuupumuksen vastakohtaksi. Wilmar Schaufeli puolestaan tarkensi Maslachin ja Leiterin määritelmää tarkentamalla työn imun ja työuupumuksen olevan vastakkaisia mutta toisistaan silti erillisiä ilmiöitä (Schaufeli 2012, 3). Näin ollen hyvinvointi työssä voidaan erottaa työpahoinvoinnista, mikä entisestään osoittaa koko työhyvinvoinnin kokonaisuuden oleva moniulotteinen kokonaisuus (Hakanen 2009a, 33-34). Työn imun ääripäänä on usein pidetty työholismia. Suurin ero työholismin ja työn imun välillä on kuitenkin kokemus työmotivaation synnyn lähteistä. Työn imua kokeva työntekijä työskentelee ahkerasti, sillä työ tuntuu hauskalta, antoisalta ja haasteelliselta. Sen sijaan työholisti työskentelee pakonomaisesti jatkuvasti suorittaen, jolloin työstä irrottautuminen esimerkiksi vapaaajalla on hankalaa. (Schaufeli 2012, 3-5.)

Työn imun kolmea ulottuvuutta (omistautuminen, uppoutuminen ja tarmokkuus) voidaan mitata ja arvioida Schaufelin kehittämän 17-osaisen työn imu –kyselyn avulla (Ut-

recht Work Engagement Scale, UWES). Kyselyllä mitataan kaikkia kolmea ulottuvuutta väittämällä arvoasteikolla 0=ei koskaan – 6=päivittäin. (Mäkikangas ym. 2005, 69.) Menetelmä on laajalti hyväksytty ja käytössä maailmanlaajuisesti esimerkiksi Euroopassa, Pohjois-Amerikassa, Afrikassa, Aasiassa ja Australiassa (Schaufeli 2012, 4). Menetelmä on ollut käytössä myös Suomessa ja sen luotettavuus (reliabiliteetti) sekä pätevyys (validiteetti) on todettu suomalaisessa tutkimuksessa melko hyväksi (Mäkikangas ym. 2005, 69). UWES-kyselystä on alkuperäisen 17-osaisen version lisäksi muokattu lyhyempi 9:n kysymyksen versio, jota pidetään myös yleisesti luotettavana, pätevänä ja tarkkana työn imun tutkimuksen työkaluna (Schaufeli 2012, 4; Mäkikangas ym. 2005, 69).

### **3.2 Työn imun synty ja edistävät tekijät**

Työn imua, sen syntyä ja seurauksia koskeva tieteellinen tutkimus on vielä verrattain nuorta, sillä ilmiön tutkimus on käynnistynyt vasta vuosituhaten alussa. Suurin osa tähänastisesta tutkimusaineistosta perustuu poikkileikkaustutkimuksiin, mutta myös muutamia pitkittäistutkimuksia työn imuun vaikuttavista tekijöistä on julkaistu. (Hakanen 2009a, 12; Hakanen 2009b, 35-36.) Koska tutkimusnäyttö työn imun synnystä ja sitä edistävästä tekijöistä on vielä varsin puutteellista, ei pitkälle ulottuvien johtopäätösten tekeminen ole mahdollista (Mäkikangas ym. 2005, 70-72). Osittaisesta puutteellisuudesta huolimatta tutkimuksissa on havaittu selkeitä työn imun syntyä edistäviä ja kokemusta vahvistavia tekijöitä (Hakanen 2009a, 35-36). Seuraavissa kappaleissa esitellään ja selvitetään näitä työn imua mahdollistavia ja vahvistavia tekijöitä organisaation eri tasoilla.

Hakasen (2009a, 35-36) mukaan työn imun syntyä mahdollistavia, sekä työn imun kokemusta vahvistavia tekijöitä voidaan eritellä yksilötasolla

- työtä ja työoloja koskeviksi työn voimavaroiksi
- nk. ”tarttumiseen” ihmisten välillä
- yksilöllisiin voimavaroihin
- riittävään palautumiseen työpäivän rasituksista
- kodin voimavaroihin.

Työn imua synnyttävät ennen kaikkea ne työympäristön piirteet, jotka vastaavat työntekijän perustarpeisiin. Usein tunne työn imusta syntyy työssä, jossa työntekijällä on vapaus käyttää omaa osaamistaan, ongelmanratkaisukykyä ja tehdä omia ratkaisuja.

(Schaufeli 2012, 6.) Opettajien työn imun kokemuksia kartoittavassa tutkimuksessa (Hakanen 2005) eri voimavaratekijöistä työn imua koettiin edistäneen erityisesti työntekijöiden kokemat vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, hyvä ilmapiiri, innovatiivisuus sekä toimiva tiedonkulku. (Mäkikangas ym. 2005, 70-71.) Tiivistäen voidaan todeta, että vahvistamalla myönteisiä asioita voidaan lisätä työn imua, kun taas vastaavasti epäsuotuisia ja kuormittavia tekijöitä vähentämällä voidaan ehkäistä negatiivisia seurauksia, kuten työuupumusta (Työterveyslaitos 2013b).

Itse työn imun kehittäminen lähtee yleensä liikkeelle työpaikan yleisen ilmapiirin tarkastelusta (Hakanen 2010). Hyvä ilmapiiri rakentuu työntekijöiden väliseen luottamukseen, avoimuuteen ja avuliaisuuteen. Yhteen hiileen puhaltava, uudistusmielinen ja hyväksyvä työyhteisö vahvistaa yhteisön jäsenten positiivisia käsityksiä itsestään ja pystyvydestään. Lisäksi kannustava ja tukeva yhteisö voi auttaa työntekijää löytämään itsestään piilossa uinuvia taitoja tai voimavaroja. (Juuti & Vuorela 2002, 67-69.) Ilmapiirin parantaminen on luonnollisesti jokaisen työntekijän vastuulla, mutta esimiehellä on roolinsa puolesta suurin vastuu työyhteisönsä hyvinvoinnista sekä työn tekemisen edellytysten varmistamisesta. Esimiehen tulisikin voida luottaa työntekijöihinsä ja antaa näille vapaus toteuttaa omia taitojaan ja osaamistaan. (Hakanen 2010; Työterveyslaitos 2013b.)

Yksinkertaisuudestaan huolimatta hyvän ilmapiirin luominen ei kuitenkaan usein ole ongelmatonta, sillä työyhteisön jäsenten välillä saattaa olla näkyviä tai pinnan alla kyteviä ristiriitoja (Juuti & Vuorela 2002, 67-69). Vaikka epäkohtien ja ristiriitojen asiallinen käsittely on eittämättä tärkeää, nousee kannustava ja onnistumisiin keskittyvä vuorovaikutus työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kannalta keskeisemmäksi. Aiheesta julkaistujen tutkimusten mukaan taloudellisesti hyvin menestyvissä sekä yleisesti hyvinvoivissa työyhteisöissä kannustavan ja kielteisen puheen suhde toisiinsa on 3:1. (Työterveyslaitos 2013b.)

Työn imun kokemuksen vakiinnuttaminen ja vahvistaminen ovat paitsi työyhteisön myös organisaation vastuulla. Työhönsä sitoutunut, motivoitunut ja hyvinvoiva henki-



löstö on elintärkeä yrityksen taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseksi, joten työn imun edistäminen ulkoisten ympäristötekijöiden vaihdellessa on ratkaisevaa. (Työterveyslaitos 2013b.) Organisaatio voi edistää työn imua huolehtimalla työoloista sekä voimavarojen runsaudesta. Työoloista huolehtimiseen kuuluvat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuuden ja riittävän haasteellisuuden takaaminen, asetettujen tavoitteiden selkeys, riittävä perehdytys, työn sisällön kehittäminen sekä asianmukainen työterveyshuolto. Työn voimavarojen kannalta keskeistä on varmistaa toimintamallit muutostilanteissa, henkilöstön hyvinvoinnin seuranta sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat käytänteet. (Työterveyslaitos 2013b.)

### 3.3 Työn imun seuraukset

Tähänastisissa tutkimuksissa työn imu on yhdistetty myönteisiin työasenteisiin sekä hyvinvointiin (Mäkikangas ym. 2005, 70-72). Työn imun positiivisten seurausten voidaan havaita ilmenevän monella eri tasolla. Seurauksia voidaan tarkastella niin yksilön, työyhteisön kuin organisaation tasolla. Vaikka työn imun seurauksia on mahdollista jaotella, ovat ne kaikki kuitenkin yhteydessä toisiinsa. (Hakanen 2009b, 15.)

Yksilötasolla keskeisimmät positiiviset seuraukset liittyvät työntekijän yleisen terveyden, työkyvyn ja hyvinvoinnin nousuun, sillä työn imun on havaittu nostavan arvioita omasta terveyden tilasta ja työkyvystä (kuvio 3) (Mäkikangas ym. 2005, 71).

#### **Työn imun myönteiset seuraukset työntekijöissä:**

- Aloitteellisuus ja uudistushaluisuus kasvavat.
- Halu auttaa työtovereita kasvaa.
- Tuottavuus työssä paranee.
- Sitoutuminen työtehtäviin ja työorganisaatioon kasvaa.
- Halu jatkaa työelämässä pidempään nousee.
- Yleinen terveydentila paranee.
- Asenne työtä kohtaan muuttuu; työ koetaan elämää rikastuttavana.
- Yleinen onnellisuus ja tyytyväisyys omaa elämää kohtaan kasvaa.

Kuvio 3. Työn imun myönteiset seuraukset yksilötasolla (Hakanen 2011, 41)

Työn imu on paitsi yksilökohtainen myös kollektiivinen ilmiö, vaikkakin pääosa työn imun tutkimuksesta käsittelee yksilökohtaisia työn imun kokemuksia (Torrente, Salanova, Llorens & Schaufeli, 2012). Työn imun on havaittu vahvistavan yhteisöllisyyttä, kun samaan aikaan yhteisöllisyyden on havaittu edistävän työn imun syntyä. Bakker, Van Emmerik ja Euwema (2006) havaitsivat tutkimuksessaan, että tiimin työn imu oli myönteisessä yhteydessä työntekijöiden yksilökohtaiseen työn imuun. Lisäksi tässä 85 tiimiä ja yli 2000 työntekijää käsittävässä tutkimuksessa havaittiin, että työn imua kokevat työntekijät voivat vuorovaikutuksissa ollessaan ja yhteistyötä tekemällä välittää myönteisiä ajatuksia, innostusta ja asenteita myös muille tiimin jäsenille. (Hakanen 2009, 36-38; Torrente ym. 2012.)

Hakasen ja Perhoniemen tutkimuksessa (Hakanen 2009b, 88-89) havaittiin, että työn imun myönteinen vaikutus ja siirtyminen on mahdollista työparien välillä, eli työn imun tarttuminen työntekijästä toiseen on mahdollista. Tässä hammaslääkäreitä ja hammashoitajia tarkastelevassa tutkimuksessa työn imun havaittiin synnyttävän positiivisen kierteen lähtien aina myönteisestä potilaskontaktista kohti ystävällisempää käytöstä työparia kohtaan. Vastaavasti on todettu, että työn imun tarttuminen on mahdollista myös puolisoiden välillä (Hakanen 2009b, 88-89). Jaakko Koivumäki (2008, teoksessa Hakanen 2009a, 36-38) totesi väitöstutkimuksessaan, että viidessä valtion asiantuntijaorganisaatiossa työn imu oli eniten yhteydessä juuri yhteisöllisyyteen sekä sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

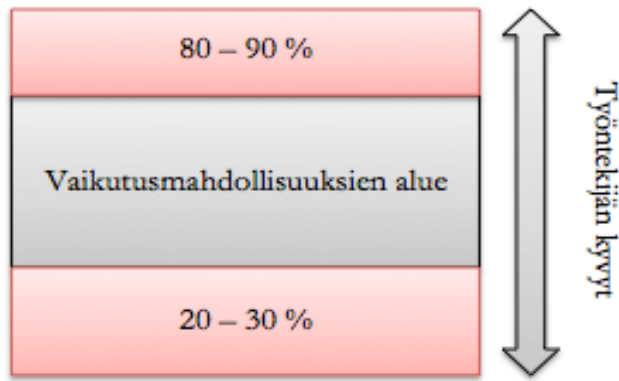
Työn imun vaikutukset ovat yksilön ja työyhteisön kautta yhteydessä koko yrityksen menestykseen. Työn imu ja organisaation sisäiset voimavarat edistävät esimerkiksi yrityksen tuottavuutta, voittojen saavuttamista ja asiakastyytyväisyyttä sekä vaikuttavat vähentävästi työntekijöiden vaihtuvuuteen ja työtapaturmiin. (Työterveyslaitos 2013b.) Esimerkiksi eräässä 36 yrityksestä ja noin 8000 liiketoimintayksiköstä muodostuvassa Gallup-organisaatiossa toteutetussa tutkimuksessa (Harter ym., 2002) osoitettiin, että työn imulla on suora ja merkittävä myönteinen vaikutus yrityksen keskeisiin tulospainoihin, joita tutkimuksessa olivat juuri aiemmin luetellut tuottavuus, voitot, asiakastyytyväisyys sekä työntekijöiden vähäiset työpaikanvaihtoaikeet. Suoritettu tutkimus perustui työn voimavaroihin, joiden pohjalta arvioitiin työn imun syntyä ja seurauksia. (Hakanen 2009a, 31-32; Schaufeli 2012, 5-7.)

### 3.4 Työmotivaation erittelyä

Aiemmin ajateltiin, että tyytyväisyys motivoi tehokkaaseen työskentelyyn. Uudet tutkimukset ovat kuitenkin antaneet päinvastaista näyttöä, sillä tyytyväisyys ja koettu ilo työtä kohtaan vaikuttavat kumpuavan työntekijästä tämän työskennellessä motivoituneena. (Rasila & Pitkonen 2010, 8.) Hyvinvointi, tyytyväisyys ja motivaatio työtä kohtaan kulkevat käsi kädessä muodostaen yhtenäisen ja toisistaan riippuvaisen kokonaisuuden. Työmotivaatio eri teorioineen tarjoaa mielenkiintoisen näkökulman työhyvinvoinnin ja työn imun tutkimukseen, jonka takia työmotivaatiota on katsottu aiheelliseksi eritellä tässäkin opinnäytteessä.

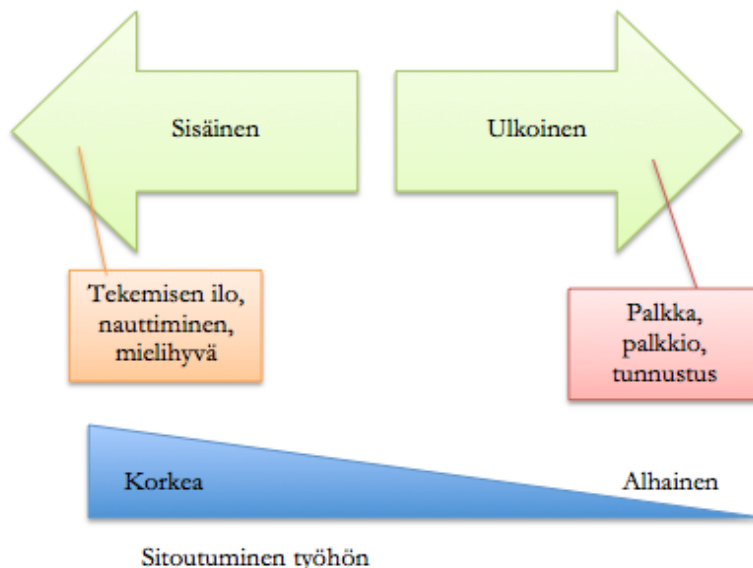
Nykyisin motivaatio-käsitteellä kuvataan useimmiten ärsykettä, joka saa ihmisen tavoittelemaan yksilökohtaisia, ryhmä- tai yhteisökohtaisia tavoitteita (Liukkonen ym. 2006, 10-12). Motivaatio-käsitteen yhteydessä viitataan usein tarpeisiin, haluihin, vietteihin, palkkioihin, sisäisiin yllykkeisiin ja rangaistuksiin. Motiivit ovat tiedostettuja sekä tiedostamattomia käyttäytymisen suunnanosoittajia, joiden muodostamalle pohjalle itse motivaatio rakentuu. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2005, 40; Juuti 2006, 37; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 10-11.) Työmotivaation kesto ei ole luonteeltaan tasaista, vaan vaihtelee työntekijän henkilökohtaisten kiinnostuksen kohteiden mukaan (Lämsä & Hautala 2004, 80-81).

Motivaatio on suoranaudessa yhteydessä yksilön suorituksiin ja sitoutumiseen, joten tuloksellisen liiketoiminnan näkökulmasta henkilöstön motivoiminen on avain parempiin suorituksiin ja tuloksiin. (Hyppänen 2007, 128.) Tutkimusten mukaan työntekijä pystyy säilyttämään työpaikkansa käyttämällä ainoastaan 20-30 prosenttia kyvyistään, kun taas hyvin motivoitunut työntekijä käyttää noin 80-90 prosenttia kapasiteetistaan (kuvio 4). Näin ollen motivaation merkitys työn tehon ja tuloksellisuuden kannalta on merkittävä. (Lämsä & Hautala 2004, 86-90.) Yleistäen voidaankin sanoa, että korkean työmotivaation omaava työntekijä on työtovereihinsa verrattuna yritteliäämpi, sitoutuneempi työtehtäviinsä ja –yhteisöönsä sekä pystyy korkeampiin työsuorituksiin keskittyneisyytensä johdosta (Juuti 2006, 37-40; Liukkonen ym. 2006, 10-12).



Kuvio 4. Motivaatio ja työntekijän kyvyt (Lämsä & Hautala 2004, 90)

Motivaation muodostumiseen vaikuttavat ihmisen sisäiset sekä ulkoiset ympäristötekijät (kuvio 5). Ulkoisesti motivoitunut ihminen toimii välineellisen päämäärän saavuttamiseksi. Tällainen välineellinen tavoite voi olla esimerkiksi jonkin palkkion saavuttaminen, esimieheltä saatava palaute tai jokin tunnustus. Sisäisesti motivoituneena ihminen toimii vapaaehtoisesti, on sitoutunut tehtäväänsä ja toimii tekemisen ilosta, koska toiminta tuottaa kokemuksia onnistumisesta. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on selvästi yhteydessä positiivisiin tunteisiin, kokemuksiin ja ajatuksiin, jotka ulottuvat yksilön käyttäytymiseen asti. Vastaavasti ulkoisen motivaation ollessa hallitsevassa roolissa tällaisia vastaavia myönteisiä kokemuksia ja tuntemuksia ei synny. (Liukkonen 2006, 10-20; Hakanen 2009, 25-32.)



Kuvio 5. Sisäisen ja ulkoisen motivaation jatkumo sekä yhteys sitoutumiseen (Liukkonen ym. 2006, 88)

Parin viimeisen vuosikymmenen aikana motivaatiotutkimus on keskittynyt käsittelemään motivaatiota yhä enemmän sosiaalis-kognitiivisesta näkökulmasta (Liukkonen ym. 2006, 24-26.) Eräs tunnetuimmista sosiaalis-kognitiivisista motivaatioteorioista on yhdysvaltalaisen tutkijoiden Edvard Decin ja Richard Ryanin itsemääräämisteoria. Teoria mukaan inhimillisten perustarpeiden pohjalte rakentuva sisäinen motivaatio toimii parhaimpana mahdollisena indikaattorina, kun tutkitaan positiivisia työn ilmiöitä, kuten halua kohdata uutta, halua oman osaamisen kehittämiseen sekä uuden oppimiseen. (Hakanen 2009a, 44.)

Sisäinen motivaatio mahdollistuu Decin ja Ryanin mukaan tilanteessa, jossa ihminen toiminnallaan saavuttaa kaikki kolme psykologista perustarvetta: itsenäisyys, yhteenkuuluvuus ja pärjääminen. Näiden perustarpeiden täytyessä työ tuntuu mielekkäältä, cheytävältä sekä henkistä terveyttä edesauttavalta. (Hakanen 2009b, 29-35; Hakanen 2011, 30-33; Juuti 2006, 40-50; Liukkonen ym. 2006, 24-30.) Työn voimavarat ovat keskeisessä roolissa työn perustarpeiden tyydytyksessä, sillä riittävien voimavarojen avulla voidaan vahvistaa työn imua, aloitteellisuutta ja sitoutumista. Kun perustarpeet (itsenäisyys, yhteenkuuluvuus, pärjääminen) toteutuvat työssä, on sisäisen motivaation muodostuminen mahdollista. (Hakanen 2009a, 42-43.)

Perustarpeista itsenäisyyttä voidaan tukea esimerkiksi takaamalla riittävät vaikutusmahdollisuudet työpaikalla. Yhteenkuuluvuuden tarpeen täyttymistä voidaan vahvistaa työntekijää tukevalla esimiestyöllä. Pärjäämisen tarvetta puolestaan tyydyttää esimerkiksi kehittymismahdollisuudet omassa työssä. (Hakanen 2009a, 44-50.) Vaikka Decin ja Ryanin itsemääräytymisteorian mukaan työ ei voi tyydyttää kaikkia ihmisen tarpeita, riittävät aiemmin mainitut kolme henkistä perustarvetta tuottamaan tunteita työn mielekkyydestä. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että työpaikasta ja -yhteisöstä riippuen mahdollisuudet tarpeiden toteuttamiseen saattavat kuitenkin vaihdella tai esiintyä eri muodoissa. (Hakanen 2009, 29-35; Juuti 2006, 40-50; Liukkonen ym. 2006, 24-30.)

### **3.5 Työsitoutumisen erittelyä**

Yksi vanhimmista positiivisista työasenteen kuvaajista on 1960-luvulla syntynyt työsitoutuneisuuden käsite. Viime aikaiset työsitoutumisen tutkimukset ovat antaneet näyt-

töä sitoutumisen yhteydestä myös muihin myönteisiin työasenteisiin, kuten työtyytyväisyyteen sekä työpaikan vaihtoaikojen vähenemiseen. (Mäkikangas ym. 2005, 67.) Olettettujen hyvinvoinnille aiheutuvien positiivisten seuraustensa johdosta työsitoutumisen esittely on katsottu aiheelliseksi tässäkin opinnäytteenä.

Lampikosken (2005, 46) mukaan sitoutuminen on kognitiivinen tai asenteellinen käsite. Sitoutumisen käsitteen muodostavat siis yksilön asenteet työtä kohtaan sekä hänen työkäyttäytymisensä. Lämsä & Hautala (2004, 91-95) puolestaan määrittelevät sitoutumisen Lampikosken (2005, 46) määritelmästä eroten psykologiseksi kytkökseksi, joka liittyy yksilön ja kohteen toisiinsa. Käytännössä tällainen kytkös ilmenee esimerkiksi mielekkyytenä tulla töihin (Lämsä & Hautala 2004, 91-95). Näin ollen työsitoutumisen käsitteellä on monia yhteisiä piirteitä työn imun käsitteen kanssa. Mäkikangas ym. (2005, 60-67) mukaan varsinaisella työsuorituksella ja työhön sitoutuneisuudella ei kuitenkaan ole havaittu olevan yhteyksiä toisiinsa. Työsitoutuneisuus saattaa kuitenkin toimia työsuoritusta parantavana tekijänä esimerkiksi työmotivaation tai paremman työtyytyväisyyden kautta.

Sitoutumista voidaan tarkastella kolmen keskeisen ominaisuuden avulla, joita ovat kohde, luonne ja voimakkuus (Lämsä & Hautala, 92-93). Samaan aikaan työsitoutumisella voidaan nähdä olevan erilaisia ulottuvuuksia (Mäkikangas ym. 2005, 56-65). Sitoutumisen kohteen tarkastelun avulla voidaan tarkastella sitä, mihin yksilö sitoutuu. Sitoutumisen kohteena saattaa olla esimerkiksi itse työtehtävä, organisaatio, ammatti, projekti tai työyhteisö. Työtehtäviin kohdistuva yleinen työsitoutuneisuus (work involvement) on usein suhteellisen pysyvä ja pitkäaikainen asenne työtä kohtaan. Huomattavasti kapealaisempaa, työolosuhteista ja yksittäisistä työtehtävistä riippuvaa työsitoutumisen ulottuvuutta kutsutaan spesifiksi työsitoutuneisuudeksi (job involvement). Monet yritykset ovat erityisen kiinnostuneita työntekijöidensä sitoutumisesta organisaatioon (organizational commitment). Organisaatioon sitoutuneet yksilöt ovat usein ylpeitä työpaikastaan ja jakavat yrityksen arvot, päämäärät sekä tavoitteet. (Mäkikangas ym. 2005, 56-65; Lampikoski 2005, 46-48.)

Työhön sitoutumisen ja hyvinvoinnin välisiä yhteyksiä on tutkittu melko vähän, mutta yhteyksiä runsaiden stressitekijöiden ja korkean sitoutumistason välillä on havaittu.

Työn liialliset kuormitustekijät saattavat aiheuttaa enemmän stressiä työhön vahvasti sitoutuneille henkilöille kuin vähemmän sitoutuneille. Vahvasti sitoutuneet työntekijät vaikuttavat olevan keskimääräistä tyytyväisempiä työhönsä, mutta heikommin sitoutuneita selvästi alttiimpia terveysongelmille kuormitustilanteissa. (Mäkikangas ym. 2005, 67-68.)

### **3.6 Työstressi ja –uupumus**

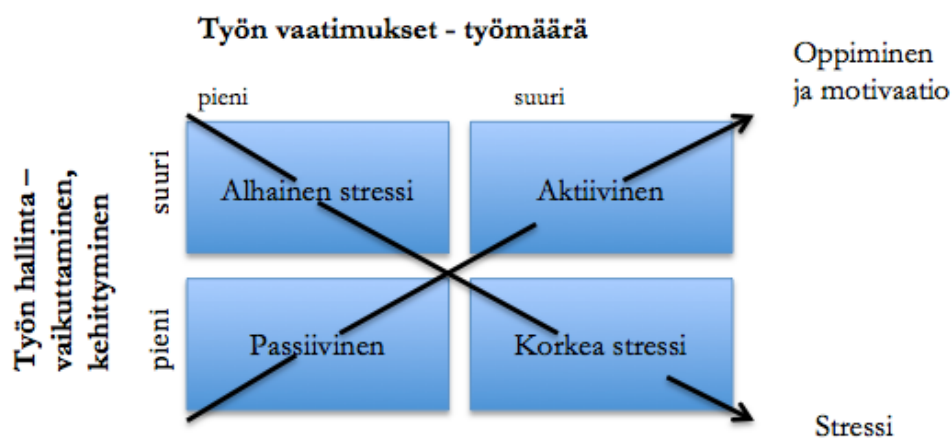
Työstressi on pysynyt tutkijoiden kiinnostuksen kohteena jo vuosia, sillä liiallisen stressin aiheuttamat seuraukset ovat kalliita niin yksilölle, yrityksille kuin yhteiskunnalle (Kinnunen & Feldt 2005, 13). Työolojen vaikutusta työhyvinvointiin sekä vastaavasti työpahoinvointiin on pyritty tarkastelemaan työstressimallien avulla. Alkualettamus on, että epätasapaino työn vaatimusten ja voimavarojen välillä johtaa negatiiviseen kuormittumiseen työssä. (Hakanen 2009, 25-26.) Seuraavissa luvuissa paneudutaan työstressin ja –uupumuksen käsitteisiin sekä tarkastellaan työstressitutkimusta.

Stressi on laaja käsite, sillä se voidaan nähdä toimintaa käynnistävänä tekijänä tai haitallisena ilmiönä. Tässä opinnäytteessä stressi-käsitteellä viitataan kuormittaviin tapahtumiin ja tilanteisiin eli stressitekijöihin, stressin aiheuttamiin fyysisiin ja psyykkisiin reaktioihin sekä yksilön ja ympäristön keskinäisen vuorovaikutuksen epätasapainoon. Kokemukset stressistä ja sen aiheuttajista ovat aina subjektiivisia, mutta työelämän stressitekijöitä voidaan jaotella karkeasti työoloihin, työtehtävien vaatimuksiin, epäselvyyksiin ja ristiriitoihin työn rooleissa, työpaikan sosiaalisiin suhteisiin, työaikaan, etenemismahdollisuuksiin sekä suuriin muutoksiin organisaatiossa. Pitkittyessään stressi altistaa muun muassa fyysisille ja psyykkisille sairauksille, motivaation laskulle, väsymykselle, keskittymisvaikeuksille, hajamielisyydelle, masennukselle sekä pitkittyessään myös työuupumukselle. (Kinnunen & Feldt 2005, 13-15; Juuti 2006, 107; 113; Suonsivu 2011, 10.)

Pitkäaikaisen stressitilan seurauksena saattaa syntyä työuupumuksen tila (burn out). Häiriölle on olennaista jatkuva väsymys, kyynisyys työtä kohtaan sekä heikentynyt ammatillinen itsetunto. (Rauramo 2012, 57.) Työuupumusta on määritelty psykologisessa tutkimuksessa usealla eri tavalla, mutta tiivistäen työuupumus voidaan kiteyttää äärim-

mäiseksi psykologiseksi kuormittuneisuuden tilaksi ja energiavarastojen tyhjenemiseksi, joka on seurausta pitkäaikaisesta kuormittuneisuudesta voimavarojen ollessa riittämättömiä vaatimuksiin nähden (Kinnunen & Hätinen 2005, 38-40). Työuupumuksen tilaa luonnehtivat alhainen aktivaatiotaso sekä vähäinen virittyneisyys ja mielihyvä (Hakanen 2005, 28).

Työpohjaista stressiä sekä työuupumuksen syntyä on pyritty tarkastelemaan erilaisten työstressiteorioiden avulla. Robert Karasekin (1979) työn vaatimusten ja hallintamahdollisuuksien malli (JD-C; ”Job Demand-Control Model”) on varmasti yksi tunnetuimmista työstressimalleista (kuvio 6). Mallin keskeisenä oletuksena on, että korkeat työn vaatimukset yhdessä riittämättömien työn hallintamahdollisuuksien kanssa johtavat kuormittavaan työhön. Kuormittavuus puolestaan altistaa työntekijän työstressiperäisille sairauksille. Työssä, jossa vaatimukset ovat alhaiset mutta hallintamahdollisuudet hyvät, stressioireita ilmenee vähemmän. Toisen perusoletuksen mukaan työt, joissa korkeista vaatimuksista huolimatta on korkeat työn hallintamahdollisuudet (työn voimavarat), johtavat työssä kehittymiseen, työmotivaation nousuun ja uuden oppimiseen. Tällaista työtä Karasek kutsuu aktiiviseksi työksi. Hyvä työn hallinta on yhteydessä parempaan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työmotivaatioon ja parempiin työsuorituksiin. Aktiivisen työn vastakohtana on passiivinen työ, jolloin työntekijällä on käytössään vähän hallintamahdollisuuksia mutta myös työn vaatimukset ovat alhaiset. (Hakanen 2009a, 26-27; Kinnunen & Feldt 2005, 18-20; Manka 2012, 57-58.)



Kuvio 6. Työn vaatimusten ja vaikutusmahdollisuuksien malli Karasekin mukaan (Suonsivu 2011, 25)



## 4 Työn voimavarat ja vaatimukset

Työolot voidaan työtehtävästä tai ammatista riippumatta jakaa työn vaatimuksiin ja voimavaratekijöihin (Hakanen 2009a, 45). Tähänastisen tutkimustyön mukaan työn imun syntymisellä ja ylläpidolla on selkeä yhteys työn voimavaroihin (Hakanen 2009a, 36; Suonsivu 2011, 45). Tutkimustuloksia runsaiden voimavarojen myönteisistä seurauksista tukee lisäksi Raija Kalimon jo vuonna 1987 julkaisema malli työhyvinvoinnin tasapainosta, jonka mukaan työn voimavarojen ja vaatimusten tasapaino johtaa parempaan työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen sekä työmotivaation kasvuun (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56-57). Tutkimusten mukaan erilaisista työn piirteistä erityisesti työn itsenäisyys ja kehittävyys, työstä saatava riittävä palaute sekä työyhteisön ja esimiehen tuki ovat olleet myönteisessä yhteydessä työn imuun. (Hakanen 2009a, 36; Suonsivu 2011, 45.)

Koska työn voimavaroilla ja vastaavasti työn kuormittavuustekijöillä on havaittu olevan merkittävä vaikutus työn imun syntyyn, on tässä opinnäytteessä koettu aiheelliseksi tarkastella erilaisia voimavaroja, niiden puuttumisesta aiheuttavia seurauksia sekä tarkempia yhtymäkohtia työn imuun. Seuraavissa kappaleissa käsitellään niin työn voimavaroja kuin vaatimustekijöitä, näiden tekijöiden hyödyntämistä organisaatiossa sekä erilaisia malleja, jotka yhdistävät voimavarat työn imuun.

### 4.1 Työn vaatimustekijät

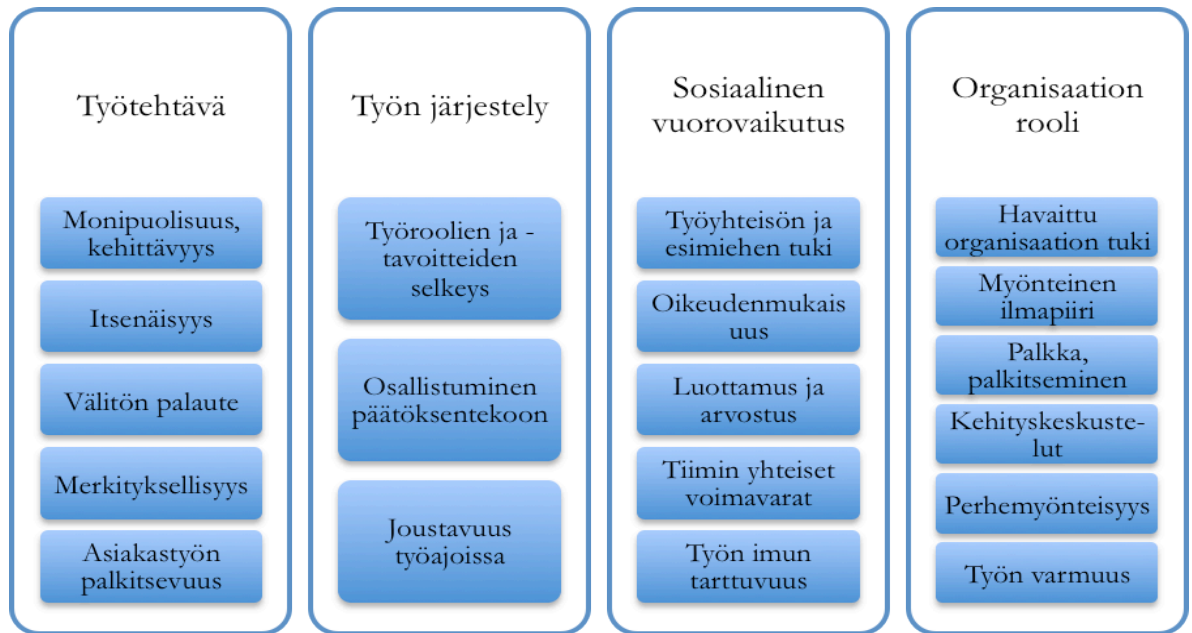
Työn voimavarojen vastaparina toimivat työn vaatimustekijät (Hakanen 2009a, 36). Konkreettisesti määriteltynä työn vaatimus- ja kuormittavuustekijät liittyvät esimerkiksi meluun, kiireen luomiin suorituspainaisiin, työyhteisön sisäisiin ongelmiin tai talouden suhdannevaihteluiden aiheuttamaan epävarmuuteen työpaikan säilymisestä (Hakanen 2011, 48-52; Mäkikangas ym. 2005, 56-59). Myös rooliristiriidat voidaan nähdä työtä kuormittavana tekijänä (Kinnunen & Feldt 2005, 18). Vaatimus- ja voimavaratekijöiden keskinäistä suhdetta voidaan havainnollistaa Karasekin (1975) työn vaatimusten ja hallinnan mallin eli JD-C (Job Demands-Control) -mallin avulla (kuvio 6) (Hakanen 2011, 48-52; Kinnunen & Feldt 2005, 18).

Työpsykologia on perinteisesti rakentunut ns. aktivaationäkökulman varaan. Kyseinen näkökulma sisältää käsityksen, jonka mukaan työn vaatimus- ja kuormittavuustekijät johtavat työntekijän pahoinvointiin. (Hakanen 2011, 48-52; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 56-59.) Vaatimustekijöillä onkin havaittu olevan negatiivinen yhteys työn imun syntymiseen, sillä liian vähäiset tai muuten puutteelliset työn voimavarat voivat aiheuttaa työhön ”leipääntymistä” tai jo ilmenevän työn imun sammumista. Usein liiallisiksi koetut kuormitustekijät kielivät henkilöstön työuupumusoireista, puutteellisista voimavaroista sekä huonoista työjärjestelyistä. (Hakanen 2009a, 36.) Aina haasteita ja vaatimuksia aiheuttava tekijä ei välttämättä ole selkeä kuormitustekijä, vaan myös jokin hyvin keskeinen ja perustavaa laatua oleva voimavara voi puuttuessaan toimia kuin vaatimustekijä aiheuttamalla samankaltaisia seuraamuksia (Hakanen 2009b, 10-14).

## **4.2 Työn voimavarat**

Työn voimavarat ovat niitä fyysisiä, psykologisia, sosiaalisia tai organisaation sisäisiä piirteitä, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteita, voittamaan haasteita, kehittämään itseään ja kohtaamaan työn vaatimuksia. Samalla ne toimivat motivaatiotekijöinä tyydyttäen ihmisen perustarpeita, kuten itsenäisyyden, sosiaalisen yhteenkuuluvuuden sekä tehtävistä suoriutumisen tarpeita. Voimavarat mahdollistavat parhaimmillaan yksilön kehittymisen, aloitteellisuuden ja jatkuvan oppimisen. (Hakanen 2009b, 13; Mäkkikangas ym. 2005, 57.) Hakasen (2009a, 52-53) mukaan hyvässä työssä työn voimavarat ja vaatimustekijät ovat tasapainossa.

Työn voimavaroja voidaan luokitella työolojen perusteella tehtävätasoisiksi (työssä kehittyminen, työtulosten saavuttaminen), työn organisointia ja sisältöä koskeviksi (itsenäisyys työssä), vuorovaikutukseen liittyviksi (esimiehen ja työyhteisön tuki) tai organisaatioon ja työyhteisöön liittyviksi (työilmapiirin luonne) (kuvio 7). (Hakanen 2009, 13; Schaufeli 2012, 5.) Työn voimavaroja voidaan kuvata myös työn hallinnan käsitteellä, johon sisältyvät mahdollisuudet vaikuttaa työoloihin ja työn sisältöön, osallistuminen omaa työtä koskevaan päätöksentekoon sekä työn vaihtelevuus (Kinnunen & Feldt 2005, 18). Monet työn voimavaroista ovat täysin ilmaisia, talouden suhdanteista riippumattomia ja koska tahansa kehitettävissä sekä panostettavissa (Hakanen 2011, 48-52; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 56-59).



Kuvio 7. Työn voimavarojen luokittelua (Hakanen 2011, 52-69)

### 4.3 Voimavaratekijöiden hyödyntäminen

Työn voimavarojen entistä tehokkaampi hyödyntäminen on usein ensimmäinen haaste, kun halutaan parantaa työn imua (Hakanen 2009a, 36). Voimavarojen hyödyntäminen lähtee liikkeelle niiden tunnistamisesta. Pelkkien kehittämiskohteiden etsimisen lisäksi on muistettava hyvän edistäminen, jota voidaan pitää lähtökohtana myönteisten vahvuuksien vahvistamisessa sekä uusien positiivisten mahdollisuuksien havaitsemisessa. (Hakanen 2011, 73.) Vaatimustekijöitä ja voimavaroja tarkastellessa on kuitenkin huomioitava, että usein raja vaatimustekijöiden ja voimavarojen välillä on häilyvä. Tilanteesta ja työntekijän persoonallisuuden piirteistä riippuen eri tekijät voidaan nähdä esimerkiksi yhtäaikaaisesti sekä vaatimus- että voimavaratekijöinä. (Hakanen 2011, 48-52; Mäkil kangas ym. 2005, 56-59.)

Voimavaroja ja vahvuuksia voidaan luokitella työpaikan, tiimin tai työntekijän välillä eri luokkiin niiden olemassaolon, puuttuvuuden tai esimerkiksi kehittämistarpeiden mukaan. Tällöin jokaiseen voimavaraan voidaan paneutua syvemmin ja analyttisemmin. Tarkastelussa ja luokittelussa huomio kannattaa erityisesti kiinnittää vahvuuksien ja piilevien voimavarojen työstämiseen. Olemassa olevia vahvuuksia kannattaa luonnollisesti nostaa esille ja pitää niistä kiinni jatkossakin entistä tiukemmin. (Hakanen 2011, 73; Mäkil kangas ym. 2005, 56.) Uinuvat työn voimavarat ovat toki olemassa mutta niiden

potentiaalia ei ole hyödynnetty työssä tai työyhteisössä. Näiden piilossa olevien taitojen, vahvuuksien ja osaamisten nostaminen huomion kohteeksi voivat olla hyväksi koko työpaikalle. Puuttuvia ja kielteisiä voimavaroja kannattaa tarkastella avoimesti, sillä joskus hyväkin voimavara saattaa liiallisen korostuksen seurauksena muodostua haitalliseksi toiminnaksi. Työn haasteiden ollessa tasapainossa työn voimavarojen kanssa voivat ne muodostaa ns. motivaatiopolun, joka tutkimusten mukaan edistää työntekijän sitoutumista päivittäisiin työtehtäviinsä sekä tehtävien kautta organisaatioon. Liian suuret vaatimukset verrattuna puutteellisiin voimavaroihin taas voivat synnyttää ns. energiapolun, joka johtaa alisuorituksiin työssä ja yleisen työhyvinvoinnin laskuun. (Hakanen 2011, 73; Mäkikangas ym. 2005, 56.)

Työpaikasta riippuen niin työn voimavaroissa kuin vaatimustekijöissä on merkittäviä eroja. Etuoikeutettuina työpaikkoina voidaan pitää runsaat työn voimavarat omaavia ja samalla vähäisin työn vaatimuksin varustettuja työpaikkoja. Tällöin haasteena on työn imun ja innon säilyttäminen pitkällä aikavälillä. Työyhteisössä, jossa on korkeat vaatimukset mutta myös riittävät työn voimavarat, voivat innostuksen, onnistumisen ja haasteiden voittamisen tunteet olla läsnä. Vaatimukset eivät kuitenkaan saa muodostua liian hallitseviksi, jotta tilaa työn imun säilymiselle sekä työstä palautumiselle, uusiutumiselle ja luovuudelle jää tarpeeksi. Hyvän työpaikan erityispiirteenä voidaan pitää sitä, ettei siellä huonoinakaan aikoina luovuta hyvistä, innostavista ja työntekijöitä tukevista käytännöistä. Päinvastoin epävarmassa tilanteessa jatkuvuuden, yhteisöllisyyden ja mielekkyyden kokemusten vaaliminen nousevat entistä keskeisimmiksi. (Hakanen 2009a, 52-53.)

#### **4.4 Yksilöllisten voimavarojen vaikutus työn imuun**

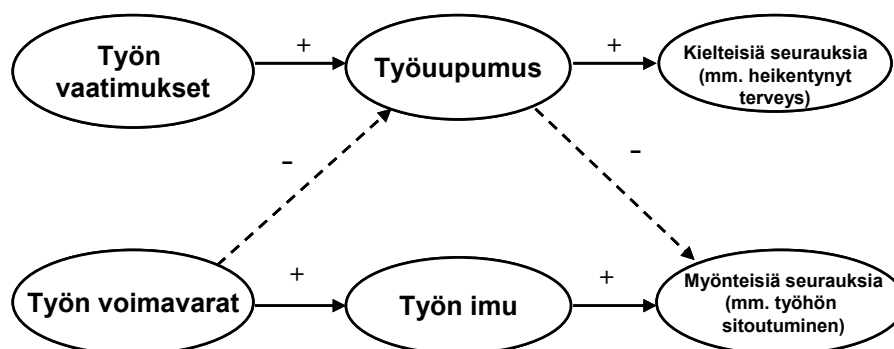
Työolojen lisäksi yksilöllisillä piirteillä on merkittävä vaikutus työn imun kokemuksen syntymiseen sekä siihen, miten yksilö kokee asiat, tapahtumat ja muutokset työssään. Yksilölliset voimavarat antavat työntekijälle sisäistä voimaa ja energiaa. Monet yksilöllisistä voimavaroista ovat kytkeytyneet vahvasti persoonallisuuden piirteisiin, mutta merkitykseltään suuremman painoarvon työn imun syntymisen kannalta saavat kuitenkin työntekijän yksilölliset voimavarat. (Hakanen 2011, 71-73; Hakanen 2009a.)

Persoonallisuudenpiirteistä myönteisessä yhteydessä työn imuun on havaittu olevan esimerkiksi optimismin, hyvä itsetunnon, uskon omaan tekemiseen, joustavuuden, ulospäin suuntautuneisuuden ja hyvän tilannetajun. Hyvät yksilölliset voimavarat tukevat työssä jaksamista ja työn imun syntyä, mutta runsaat työn voimavarat vahvistavat myös henkilökohtaisia voimavaroja, kuten itsetuntoa tai pärjäämisen tunnetta. (Hakanen 2011, 71-73; Hakanen 2009a, 38-39; Schaufeli 2012, 5.) Yksilön työstä palautumisen on todettu olevan selvässä yhteydessä kuormittumisen välttämiseksi sekä työn imun kokemuksen syntymiselle. Sonnentag ja hänen tutkimusryhmänsä (Sonnentag, Mojza, Binnewies & Scholl 2008) työstä palautumista koskevassa tutkimuksessa kävi ilmi, että positiiviset tunteet olivat yhteydessä korkeampaan työn imun kokemukseen, mitä tehokkaammin työstä etäännyttiin hetkeksi työpäivän jälkeen. (Hakanen 2009a, 38-39.)

#### 4.5 Työn vaatimusten ja voimavarojen -malli

Työn imun ja voimavarojen välistä suhdetta on perinteisesti kuvattu työn vaatimusten – työn voimavarojen –mallilla. TV-TV -malli toimii eri osaprosesseista rakentuen kaksisuuntaisesti, jolloin sen avulla voidaan pyrkiä ymmärtämään ja selkiyttämään työhyvinvoinnin eli työn imun kehityskulkua sekä työpahoinvoinnin kehittymistä ja syntyä (kuvio 8). (Hakanen 2009a, 46.)

##### Terveiden heikentymisen prosessi



##### Motivaatioprosessi

Kuvio 8. Työn vaatimusten ja voimavarojen -malli (Hakanen 2009b, 18)

TV-TV –mallin mukaan missä tahansa työssä psykososiaaliset työolot voidaan jakaa kahtia joko työn vaatimuksiin tai voimavaratekijöihin. Mallin mukaan liialliset työn vaa-

timukset johtavat työuupumukseen ja terveyden heikentymiseen, kun taas riittävät voimavarat kannattelevat ja tukevat työssä ja johtavat parhaimmillaan työn imuun. Työn vaatimusten ja voimavarojen erittelystä sekä työntekijän subjektiivisista kokemuksista riippuen, jotkin työn vaatimuksista saattavat todellisuudessa olla positiivisia työn haasteita, jolloin ne saattavat jopa edistää hyvinvointia ja työstä suoriutumista. Liialliset vaatimukset saattavat kuitenkin muodostua kuormittaviksi stressitekijöiksi. (Hakanen 2009a, 47.; Hakanen 2009b, 15-18; Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 70-72; Hakanen & Perhoniemi 2013, 88-90; Schaufeli 2012, 5.)

Kuten kuvioista 8 voi havaita, TV-TV –mallin avulla voidaan hahmotella työhyvinvoinnin myönteisiä ja kielteisiä kehittymiskaaria. Liiallisten vaatimusten aiheuttamaa kuormitusta, työuupumuksen riskiä sekä terveydentilan laskua Hakanen (2009a, 47-49) nimittää terveyden heikentymisen prosessiksi. Vastaprosessina toimii riittävien voimavarojen mahdollistama työn palkitsevuuden lisääntyminen, joka näkyy lisääntyneenä työn imun kokemuksena. Työn imun kokemus johtaa edelleen myönteisiin seurauksiin niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Tämä Hakasen (2009a, 47-49) nimittämä motivaatioprosessi johtaa parhaimmillaan entistä voimakkaampaan työpaikkaan sitoutumiseen sekä työsuoritusten nousuun.

Vaikka TV-TV –mallista käyvät ilmi erilaiset myönteiset yhteydet työn imun ja voimavarojen välillä, ei mallin avulla kuitenkaan pystytä erittelemään syitä työn imun johtamisesta parempaan työssä suoriutumiseen (Reijseger, Schaufeli, Peeters & Taris, 290-293). Jotta TV-TV –mallista kävisi ilmi myös työn imun vaikutus työsuoritukseen, tarvitsisi mallia muokata ottamaan huomioon paremmin koko voimavarojen ja vaatimusten muodostama kokonaisuus. (Mäkikangas ym. 2005, 70-72.)

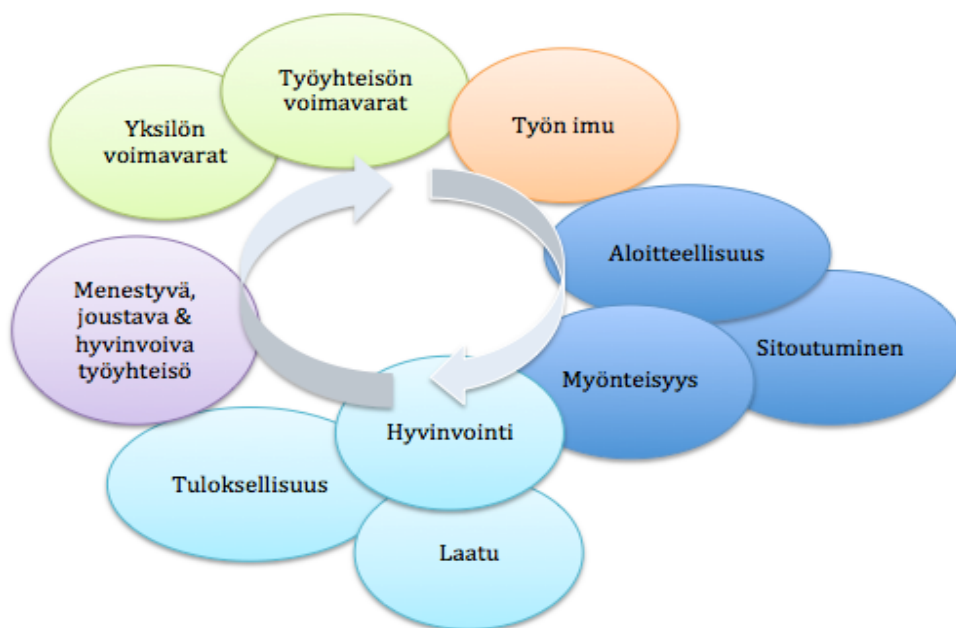
#### **4.6 Yhteenveto työn imun ja voimavaroihin yhteyksistä**

Työn riittävät voimavarat yhdistettynä yksilön omiin henkilökohtaisiin voimavaroihin sekä työn imuun vaikuttavat tutkimusnäytön mukaan johtavan selkeisiin myönteisiin seurauksiin niin yksilö kuin organisaatiotasolla (Hakanen 2009a, 50-51). Varsinkin työn hallintaa ja henkilöstöä tukevan sekä ihmisläheisen organisaatiokulttuurin on todettu olevan yhteydessä työn imuun (Mäkikangas ym. 2005, 71). Koska työn imulla on myön-

teistä energiaa levittävä voima, kokevat työn imussa olevat työntekijät työn vaatimuksetkin yleensä vähemmän kuormittaviksi. Työn imua kokevat ovat kykeneviä myös luomaan uusia voimavaroja aloitteellisesti. (Hakanen 2009a, 50-51.)

Työn vaatimusten ja voimavarojen -mallin avulla tehty tutkimustyö osoittaa, että niin työntekijän yksilöllisillä kuin koko organisaation vahvuuksilla on yhdessä työn imun kanssa toisiaan vahvistavia vaikutuksia (Hakanen 2009a, 50-52). Työterveyslaitoksen teettämässä tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että työn voimavarojen ja työn imun yhteys on entistä suurempi, mitä enemmän työssä on muutoksia, epävarmuutta tai korkeita vaatimuksia. Tämä päätelmä vahvistaa entisestään aiempaa oletusta, että kuormittavissa ja epävarmoissa tilanteissa voimavaroihin panostaminen työpaikalla on kannattavaa. (Hakanen 2011, 108-109.)

Koska työn imu ei luonteeltaan ole vain yksilökohtainen kokemus, voivat työn imu ja voimavarat yhdessä Hakasen (2009a, 50-52) mukaan synnyttää myönteisiä voimavarojen prosesseja (kuvio 9). Samanaikaisesti positiiviset tunteet ja tilat, kuten työn imu vahvistavat fyysisiä, psyykkisiä ja sosiaalisia voimavaroja (Hakanen 2009a, 50-52). Keskeistä työn imun vaalimisen kannalta on pyrkiä tukemaan jo saavutettua työn imua sekä pyrkiä edistämään työn imua ehkäisemällä kuormittavien vaatimusten syntymistä vahvistamalla jo olemassa olevia voimavaroja (Hakanen 2011, 109).



Kuvio 9. Työn imun ja voimavarojen myönteisiä seurauksia edistävä kokonaisuus

## **5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus**

Tämän opinnäytetyön tutkimusaihe valikoitui ajankohtaisuuden, opinnäytteen tekijän oman mieltymyksen sekä toimeksiantajayrityksen toiveiden mukaan. Aiheen taustalla vaikuttivat lisäksi ajankohtaisuus sekä halu tutkia aihetta, jonka tutkimus on vielä verrattain uutta ja tuoretta. Opinnäytteen aihetta tarjottiin toimeksiantajayritykselle, jonka ainoana kriteerinä oli positiivisen näkökulman esilletuonti tutkimuksessa. Näin ollen opinnäytteen aihe sopi toimeksiantajan toiveisiin ja tarpeisiin loistavasti. Opinnäytteen tekeminen toimeksiantajayritykseen tuntui luonnolliselta, sillä opinnäytteen tekijä on työskennellyt toimeksiantajayrityksessä jo useamman vuoden ajan. Koska organisaatio oli jo ennestään työvuosien kautta tutuksi tullut, oli tutkimuksen suorittaminen sekä yhteydenpito kohdeyrityksen kontaktihenkilöön helppoa.

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena lomakekyselynä. Kaiken kaikkiaan kyselyyn osallistuivat kaikki kohdeyrityksen kyseisessä yksikössä työskentelevät. Työntekijöitä kyseiseen yksikköön kuuluu tällä hetkellä noin 400 kappaletta.

### **5.1 Tutkimuskohteen esittelyä**

Tutkimuksen kohdeyrityksenä on suomalainen, melko merkittävän liikevaihdon omaava palvelualalla toimiva pörssi-yhtiö. Tutkimuksen kohdeyryhmäksi valittiin kyseisen yrityksen yksi liiketoimintayksikkö, joka jakaantuu edelleen tiimeihin, joita on 17 kappaletta. Jokainen tiimi on oma itsenäinen yksikkönsä, jolla on oma esimies. Jokaiselle tiimille laaditaan omat tavoitteet, joiden saavuttamista seurataan niin tiimitasolla kuin ylemmiltä organisaation tasoilta käsin.

### **5.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä, jotka ohjaavat tutkimusstrategisia valintoja. Tutkimusmenetelmän valinta on yksi näistä keskeisistä valinnoista. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 137-138.) Tämä tutkimus toteutettiin käyttäen apuna määrällistä eli kvantitatiivista menetelmää. Tutkimuksen tulokset ja päätelmät perustuvat primaariaineistoon, joka kerättiin lomakekyselynä kohdejoukolta. Kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista asioista, jol-



loin syillä ja seurauksilla on merkittävä rooli tutkimuksessa (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2007, 139-140). Kvantitatiivista tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi, sillä asioita kuvataan sekä perustellaan numeerisesti, ja tutkimustuloksia havainnollistetaan usein taulukoin ja kuvioin. Asioiden väliset suhteet, riippuvuudet ja muutokset ovat usein tutkimuksen keskiössä samalla, kun aineiston perusteella saatuja tuloksia pyritään yleistämään laajempaan joukkoon tilastollista päättelyä apuna käyttäen. (Heikkilä 2008, 15-20.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen perinteisinä tutkimustyyppinä pidetään kokeellista tutkimusta eri alalajeineen sekä survey- eli tapaustutkimusta (Hirsjärvi ym. 2007, 191). Tässä tutkimuksessa tutkimustyyppiä valittiin tapaustutkimus eli survey-tutkimus, sillä kyseinen tutkimustyyppi koettiin parhaiten sopivaksi opinnäytteen toteutukseen. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona kohdeyritykseen, jolloin tutkimuskohde on tarkoin rajattu. Valmiin opinnäytteen tavoitteena on toimia suunnannäyttäjänä sekä apuvälineenä kohdeyritykselle.

Tiedonkeruumenetelmä valikoidaan tutkimusongelman mukaan. Menetelmän valintaan vaikuttavat tutkittavan asian tai ilmiön luonne, tutkimuksen tavoitteet, suunniteltu aika-tila sekä resurssit. (Heikkilä 2008, 18-19.) Survey- eli tapaustutkimuksen yhtenä yleisimmin käytettynä aineistonkeruumuotona toimii kysely. Tällöin aineistoa kerätään standardoidusti tutkimusotoksesta. Standardoinnilla tarkoitetaan, että kaikilta vastaajilta kysytään samaa asiaa samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 193-194.) Kyselytutkimuksen etuina on mahdollisuus kerätä laaja tutkimusaineisto, sillä kysely voidaan osoittaa suu-  
relle määrälle vastaajia ja kyselyssä voidaan kysyä monia eri asioita. Kysely onkin menetelmänä varsin tehokas ja aikaa säästävä. Valmiiden lomakkeiden prosessointi ja analysointi tietokoneella on usein yksinkertaista, mikäli lomake on laadittu huolellisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 194-195.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kyselytutkimus, joka suoritettiin paperisena lomakekyselynä. Vaihtoehtoon päädyttiin tutkimuksen kohdejoukon laajuuden sekä tutkimusolosuhteiden takia. Esimerkiksi kyselyn suorittaminen sähköpostitse ei olisi onnistunut, sillä vain pienellä osalla kohdejoukkoa on yrityksen sähköpostitunnukset sekä mahdollisuus käyttää tietokonetta työaikanaan. Paperiset lomakekyselyt oli lisäksi yksinkertaista jakaa jokaisen työntekijän

omaan tiimitoimistoon, jolloin lomakkeet olivat kaikkien kohderyhmään kuuluvien helposti saatavilla.

Koska lomakekyselyssä kysyjä ja vastaaja eivät ole suoranaيسessa kontaktissa toisiinsa, on tutkimuksen riskinä alhainen vastausprosentti tai suoranainen vastaajien kato. Vastausprosenttiin vaikuttavat monet seikat, kuten tutkimuksen aihe, lomakkeen ulkoasu, saatekirjeellä tai muulla palkkiolla vastaajaa motivoiminen sekä vastaajan kokemus tutkimuksen tärkeydestä. (Heikkilä 2008, 66.) Kyselymenetelmän heikkoutena on myös epävarmuus, sillä kysymysten asettelun onnistumisesta, vastaajien mahdollisista väärinymmärryksistä tai vastausten rehellisyydestä ei ole varmuutta. (Hirsjärvi ym. 2007, 195.)

Mahdolliseen vastauskatoon pyrittiin valmistautumaan valitsemalla tutkimuksen perusjoukko tarpeeksi suureksi. Kyselylomakkeen ulkoasua sekä rakennetta suunniteltiin huolellisesti, jotta lomake houkuttelisi ulkonäöllään vastaamaan ja itse vastaaminen kyselyyn sujuisi melko sujuvasti. Lisäksi jokaisen tiimin esimiehiä kannustettiin ja osallistettiin kyselyyn pyytämällä heitä rohkaisemaan omia tiimiläisiään vastaamaan kyselyyn. Lisäksi opinnäytteen tekijä kävi tiimeissä tarkastelemassa tilannetta sekä kannustamassa vastaamaan kyselyyn, kun kyselyaika oli meneillään. Väärintulkintojen välttämiseksi lomakekysely testattiin kahdella tutkimuksen ulkopuolisella henkilöllä ennen jakamista tutkimuksen varsinaiselle kohdejoukolle. Lisäksi toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilö sekä opinnäytteen ohjaaja tarkastivat kyselylomakkeen ennen kyselyn jakamista kohdejoukolle. Eri arvioijilta saadun palautteen perusteella kyselyä muokattiin niin, että kysymysten asettelu olisi mahdollisimman yksiselitteinen ja tutkimuksen tavoitteita tukeva mittari.

### **5.3 Tutkittavan ryhmän rajaus ja kuvaus**

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko määräytyy perusjoukon mukaan, johon tulosten tulee päteä (Hirsjärvi ym. 2007, 140). Tässä tutkimuksessa kohdejoukon muodostavat kohdeyrityksen erään yksikön työntekijät. Kyseessä on siis kokonaistutkimus yksikön työntekijöiden keskuudessa.

Kohdejoukkona toimiva yksikkö jakautuu 17 tiimiin, joista tässä kyselyssä mukana oli 15 tiimiä. Työntekijöitä yksikössä on kaiken kaikkiaan noin 400 kappaletta. Kyselyyn ovat oikeutettuja vastaamaan kaikki yksikön eri tiimeissä työskentelevät työntekijät. Tutkimuksen toteuttamisajankohtana kohdeyrityksessä ei työskennellyt määräaikaista sesonkityöntekijöitä, joten kaikkien vastaajien voidaan olettaa olevan vakituisessa työsuhteessa kohdeyritykseen.

#### **5.4 Kyselyn esittely**

Lomakekysely jaettiin yksikön työntekijöille syyskuussa 2013. Ajankohta kyselyn toteuttamiseksi päätettiin yhdessä toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa. Kyseiseen syyskuun ajankohtaan päädyttiin työntekijöiden kesälomakauden päättymiseen vedoten. Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan, että mahdollisimman moni työntekijä olisi jo palannut kesälomiltaan ja olisi kyvykäs vastaamaan kyselyyn. Kyselyyn vastattiin anonyymisti ilman nimeä, joten taustatietojen tiedustelusta huolimatta yksittäisten työntekijöiden tunnistaminen oli mahdotonta. Kyselyn anonymiteetillä pyrittiin rohkaisemaan työntekijöitä rehellisiin vastauksiin.

Kyselylomake jaettiin yksikön tiimeihin saatekirjeen kanssa. Saatekirjeestä kävi ilmi tutkimuksen perustiedot, kuten aihe, tavoitteet, toimeksiantaja sekä luottamuksellisuus. Lisäksi saatekirjeen tavoitteena oli motivoida ja innostaa vastaajia vastaamaan kyselyyn, jotta vastausprosentti pysyisi mahdollisimman korkeana. Itse kyselylomake rakentui kolmesta osa-alueesta: taustatiedoista, työn imun kokemuksista sekä työn voimavarojen ja vaatimusten kartoittamisesta. Aivan kyselyn alkuun sijoitettiin käsitteen määrittelyt kyselyssä ilmenevistä keskeisimmistä käsitteistä, joita olivat työn imu sekä työn vaatimus- ja voimavaratekijät. Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan, että vastaajat ymmärtävät käytettävät käsitteet ja väärinkäsityksiltä välttyään.

Lomakekyselyn kysymykset laadittiin opinnäytteen viitekehyksen sekä prosessin aikana perehdytyn lähdemateriaalin pohjalta. Kyselyllä pyrittiin ensisijaisesti löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin sekä kartoittamaan, selkiyttämään ja ymmärtämään eri osatekijöiden välisiä yhteyksiä. Taustatietojen valintaan vaikutti pyrkimys erotella kerätystä aineistosta erilaisia muuttujia, joita hyödynnettiin tutkimuksen myöhemmissä vaiheissa. Näin

ollen tärkeiksi taustatiedoiksi valittiin vastaajan ikä, työvuodet yksikössä, työsuhteen muoto (koko- tai osa-aikainen) sekä työskentelytiimi. Vastaajien ikä kategorisoitiin viiteen ikäluokkaan: 18-25 -vuotiaat, 25-35 -vuotiaat, 35-45 -vuotiaat, 45-55 -vuotiaat sekä 55 -vuotiaat ja vanhemmat. Työvuodet jaoteltiin myös neljään kategoriaan. Oletusarvona pidettiin, että suurin osa yksikön työntekijöistä on ollut työtehtävässään vasta muutamia vuosia. Työkokemus jaoteltiin alle vuosi - 2 vuotta työskennelleisiin, 3-5 vuotta ja 5-10 vuotta työskennelleisiin sekä 10 vuotta tai enemmän työskennelleisiin. Työsuhteen luonnetta tiedustelemalla haluttiin erotella osa-aikaiset iltaja viikonlopputyöntekijät kokoaikaisista työntekijöistä. Työskentelytiimiä puolestaan haluttiin tiedustella, jotta mahdollisia tiimien välisiä vertailuja pystyttiin suorittamaan.

Kyselyn ensimmäinen osio käsitteli työn voimavaroja sekä työn vaatimustekijöitä. Kysymykset oli laadittu mielipideväittämien muotoon ja niitä arvioitiin Likertin asteikolla 0= täysin eri mieltä, 1= osittain eri mieltä, 2= osittain samaa mieltä ja 3= täysin samaa mieltä. Vastausvaihtoehto ”en osaa sanoa” päätettiin jättää kokonaan pois, jotta vastaajien olisi rehellisesti ilmaistava mielipiteensä. Työoloja käsittelevillä kysymyksillä pyrittiin kartoittamaan keskeisiä työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä. Kysymykset oli jaoteltu fyysisten, psyykkisten, sosiaalisten ja organisatoristen työolosuhteiden mukaan. Kysymykset käsittelivät esimerkiksi työn kuormittavuutta, työpaikan sosiaalisia suhteita ja ilmapiiriä, vaikutusmahdollisuuksia sekä suhdetta esimieheen. Jokaista ulottuvuutta kohden oli laadittu neljä väittämää.

Kyselyn toinen osia muodostui työn imun kokemusten kartoittamisesta. Kyselyn pohjana käytettiin kansainvälisesti hyväksyttyä Wilmar Schaufelin ja Arnold Bakkerin UWES-arviointimenetelmää (Utrecht Work Engagement Scale), jonka kahdesta eri versioista tähän tutkimuskyselyyn valittiin lyhyempi yhdeksän kysymyksen versio. Lyhyempi kyselymuoto valittiin, sillä vastausprosentin nostamiseksi kyselystä ei haluttu tehdä liian pitkää. Lisäksi työn imusta tehdyt aiemmat tutkimukset ovat osoittaneet lyhyemmän UWES 9 -kyselyversion olevan aivan yhtä luotettava ja paikkansapitävä kuin pidempi versio (Hakanen 2009b, 22). UWES 9 -kysely valittiin arviointimenetelmäksi myös valmiiden pisteytysohjeiden sekä olemassa olevien viiteaineistojen perusteella. Näin toimimalla varmistettiin, että kyselyn tuloksia voidaan vertailla luotettaviin ja katettaviin aineistoihin.

UWES 9 -menetelmä rakentuu työn imun kolmen ulottuvuuden ympärille: tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Kutakin ulottuvuutta kohden on kolme mielipideväittämää, joita vastaaja arvioi Likertin asteikolla välillä 0=en koskaan ja 6=päivittäin. Väittämät on kategorisoitu työn imun kolmen ulottuvuuden mukaan, joista jokaista kohden on kolme väittämää. (Hakanen 2009b, 8-11.)

Työntekijän kokemus tarmokkuudesta ilmenee usein ponnisteluina ja haluna voittaa vastoinkäymiset. UWES 9 -menetelmän mukaan korkea pistemäärä tarmokkuudesta kertoo työntekijän olevan energinen, innostunut ja haasteita pelkäämätön. Matalat pisteet puolestaan kertovat, ettei työntekijä usein koe aiemmin mainittuja tarmokkuuden tuntemuksia. Tarmokkuutta kuvaavat seuraavat väittämät:

(TA1) Tunnen olevani täynnä energiaa kun teen työtäni.

(TA2) Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.

(TA3) Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. (Hakanen 2009b, 8-11.)

Omistautumisella kuvataan työn merkitystä työntekijälle sekä inspiroitumista, kumpuaavaa innostusta ja ylpeyttä työtä kohtaan. Korkeat pisteet kertovat työntekijän samaistumisesta työhön, sillä työ on antoisaa ja merkityksellistä. Matalat pisteet kertovat inspiraation, haasteiden ja innokkuuden puutteesta. Omistautumista kuvataan seuraavilla väittämillä:

(OM2) Olen innostunut työstäni.

(OM3) Työni inspiroi minua.

(OM4) Olen ylpeä työstäni. (Hakanen 2009b, 8-11.)

Uppoutuminen kuvaa syventymistä, paneutumista ja keskittymistä työn tekoon. Korkea pistemäärä uppoutumista käsittelevästä osuudesta kertoo työntekijän kokevan usein uppoutumisen tunnetta työssään, jolloin aika kuluu nopeasti mutta työ synnyttää silti mielihyvää. Matalat pisteet puolestaan kuvaavat päinvastaista tilaa, jolloin kokemusta ”työn mukanaan viemisestä” ei synny. Uppoutumista kuvataan seuraavilla väittämillä:

(UP3) Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.

(UP4) Olen täysin uppoutunut työhöni.

(UP5) Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan. (Hakanen 2009b, 8-11.)

## **5.5 Aineiston keruu**

Aineiston hankinta aloitettiin syyskuussa 2013, kun toimeksiantajayrityksen yhteyshenkilön kanssa oli sovittu prosessin etenemisestä syksyn ja talven 2013 aikana. Yhteyshenkilön kanssa sovittiin, että kyselyt jaetaan yksikön muodostavien tiimien esimiehille syyskuussa järjestettävässä tilaisuudessa, jossa kaikkien yksikön tiimiesimiesten tulisi olla läsnä. Tilaisuudessa opinnäytteen tekijän oli tarkoitus kertoa tutkimuksensa aiheesta sekä taustasta ja tavoitteista, jotta esimiehille syntyisi selkeä kuva tehtävästä tutkimuksesta. Tiimien esimiesten tehtäväksi puolestaan jäi toimittaa saatekirjeet, kyselylomakkeet sekä palautuskuoret tiimeihinsä työntekijöiden helposti saataville. Samalla esimiehiä pyydettiin kannustamaan työntekijöitä vastaamaan kyselyyn.

Vastausaikaa kyselylle annettiin seitsemän päivää, jonka katsottiin olevan sopivan ja järkevän mittainen aika vastata kyselyyn, mikäli työntekijä oli halukas osallistumaan tutkimukseen. Vastausajan päätyttyä täytetyt kyselylomakkeet käytiin noutamassa palautuskuorissaan jokaisesta tiimistä, kuten oli jo aiemmin tiimien esimiesten kanssa sovittu. Valmiiden kyselylomakkeiden nouto tiimeistä sujui joustavasti ilman ongelmia. Kaiken kaikkiaan käyttökelpoisia vastauksia kyselyyn tuli 176. Vaikka vastausprosentti olikin 44 %, vastasi kyselyyn useampi työntekijä kuin ennalta odotettiin. Aiemmissa henkilöstökyselyissä vastausprosentti on useimmiten ollut samaa luokkaa kuin tässä tutkimuksessa tai jopa alhaisempi. Odotettua korkeampaan vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa tiimien esimiesten osallistaminen aineiston keräämiseen. Monet esimiehet olivat ottaneet haasteekseen saada jokaisen tiimensä työntekijän vastaamaan kyselyyn. Esimiesten panoksen lisäksi melko korkeaan vastausprosenttiin saattoi vaikuttaa myös kyselyn yksikertainen rakenne sekä kyselylomakkeiden jako jokaiseen tiimiin. Näin ollen lomakkeen täyttö oli selkeää, nopeaa sekä helposti toteutettavissa työpäivän aikana.

## **5.6 Tutkimuksen luotettavuus**

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta, jotta virheiden syntyminen voitaisiin minimoida. Yksi keskeisimmistä käsitteistä

luotettavuutta tutkittaessa on reliabiliteetti. Mittauksen tai tutkimuksen reliabiliteetilla kuvataan mittaustulosten toistettavuutta ja tulosten ei-sattumanvaraisuutta. Näin ollen tutkimustuloksen pitäisi tutkijasta riippuen olla sama, jos koeasetelma toistetaan uudelleen samoilla vastaajilla. Reliaabeliutta voidaan tutkia monella tavalla, kuten arvioijilla, tilastollisilla menetelmillä tai erilaisilla kansainvälisesti tunnetuilla mittareilla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on erityisesti kehitetty erilaisia tilastollisia tapoja tutkimuksessa käytettyjen mittareiden luotettavuuden varmistamiseksi. (Hirsjärvi ym. 2007, 231; Vilka 2005, 161.)

Myös aineiston analysointimenetelmien käyttö vaikuttaa tutkimuksen reliabiliteettiin. Koko tutkimuksen ajan on toimittava kriittisesti ja tarkasti, jotta tulosten keräämisessä, syöttämisessä, käsittelyssä tai tulkinnassa ei syntyisi virheitä. Myös erilaisten tulosteiden oikein tulkitseminen sekä tutkimukseen sopivien analysointiohjelmien käyttö varmistavat reliabiliteetin säilymistä. (Heikkilä 2008, 30-31.) Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan käyttämällä työn imun kokemusten mittaamisessa kansainvälisesti tunnustettua UWES 9 -kyselymenetelmää. Arviointimenetelmää käyttämällä tutkimuksessa saatuja vastauksia pystyttiin vertaamaan viitearvoihin, jotka perustuvat laajoihin tutkimusaineistoihin. Tutkimustuloksia analysointiin tilastointiohjelman avulla, mistä johtuen mahdolliset analysointivaiheessa sattuneet virheet ovat lähinnä inhimillisiä näppäilyvirheitä. Virheiden minimoimiseksi ohjelmaan syötetyt tiedot tarkastettiin useaan kertaan sekä erilaisten laskutoimitusten paikkansapitävyyttä arvioitiin kriittisesti.

Toinen keskeinen tutkimusarviointi käsite on validius eli pätevyys. Validius tarkoittaa tutkimuksen tai siinä käytetyn mittarin pätevyyttä mitata juuri sitä asiaa, mitä on tarkoituskina. (Hirsjärvi ym. 2007, 231-232.) Validius on siis systemaattisten virheiden puuttumista (Heikkilä 2008, 30). Yleisimmin pätevyysvirheitä esiintyy kyselylomakkeiden laadinnassa, väärinkäsityksissä tutkimuksen laatijan ja vastaajan välillä sekä kyselyvastauksia käsitellessä. (Hirsjärvi ym. 2007, 231-232.) Tutkimuksen validiuden takaamiseksi onkin tärkeää huolehtia jo tutkimusta suunniteltaessa käsitteiden, tutkittavan joukon ja erilaisten käytettävien mittareiden toimivuudesta, jotta ne vastaavat tutkimusongelmaan. (Vilka 2005, 161.) Tutkimuksen validius pyrittiin takaamaan ennen kaikkea huolellisella kysymyslomakkeen suunnittelulla. Jotta kyselylomakkeella saataisiin vastaus juuri haluttuihin tutkimuskysymyksiin, tutustuttiin ennen kysymysten laadintaa perus-

teellisesti aihetta käsittelevään kirjallisuuteen. Lisäksi valmis kyselylomake testattiin kahdella koehenkilöllä sekä annettiin arvioitavaksi kohdeyrityksen yhteyshenkilölle ennen varsinaisen kyselyn jakamista. Kyselylomakkeen ennalta arvioinnilla ja testaamisella pyrittiin eliminoimaan väärinkäsitysten sekä tulkinnan varaisuuden mahdollisuuksia kyselyssä, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman rehellisiä, luotettavia ja totuutta kuvaavia.

Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys muodostavat yhdessä koko tutkimusta koskevan kokonaisluotettavuuden, joka on hyvällä tasolla silloin, kun tutkimusmittari edustaa mahdollisimman hyvin perusjoukkoa ja tuloksissa on mahdollisimman vähän sattumanvaraisuudesta johtuvaa heittelyä. (Vilkkä 2005, 161-162.) Tässä tutkimuksessa saadut tulokset noudattelevat viiteaineiston tutkimustuloksia, joten käytettyjen mittareiden voidaan olettaa luotettavasti kuvanneen tutkittua ilmiötä. Lisäksi tutkimuksen sisäiset erot kohdejoukon vastauksissa ovat pieniä, joten tutkimuksessa ei juuri ilmene sattumanvaraisuutta.



## 6 Tutkimustulosten raportointi ja johtopäätökset

Kysely oli kokonaisuudessaan jaettu kolmeen osa-alueeseen, joista ensimmäinen osuus käsitteli vastaajien taustatietoja. Taustatiedot käsittelivät vastaajien ikää, työkokemusta, työsuhteen luonnetta sekä työtiimiä. Kartoittavien tietojen avulla pyrittiin jakamaan kohdejoukkoa yhä pienempiin osajoukkoihin ja erottamaan joukosta erityisiä muuttujia, joiden avulla osajoukkojen välisiä vastauseroja sekä -yhtäläisyyksiä voitiin analysoida.

Kartoittavista kysymyksistä kävi ilmi, että suurin osa kyselyyn vastanneista (75,1 %) oli nuoria tai melko nuoria työntekijöitä, joiden ikä sijoittui viidestä eri kategoriasta ensimmäiseen kahteen eli 18-25 -vuotiaisiin ja 25-35 -vuotiaisiin. Loput 176:sta kyselyyn vastanneesta jakautuivat melko tasaisesti 35-45 -vuotiaiden sekä 45-55 -vuotiaiden kategoriaan. Yli 55-vuotiaita oli kyselyyn vastanneista määrällisesti vähiten (4,0 %).

Vastausten mukaan suurin osa työntekijöistä on yrityksessä vielä varsin uusia, sillä vastauksista enemmistö sijoittui työkokemusluokkaan ”alle vuosi – 2 vuotta” (42,1 %). Toiseksi eniten vastauksia tuli 3 -5 vuotta yksikössä työskennelleiltä (25,6 %). Loput vastauksista jakautuivat melko tasan kahteen viimeiseen kategoriaan. Vastausten mukaan suurin osa (71,6 %) vastaajista on kokoaikaisia työntekijöitä, kun puolestaan loput vastaajista ovat osa-aikaisia työntekijöitä. Tässä tutkimuksessa kokoaikaisilla työntekijöillä tarkoitetaan kuukausipalkalla työskenteleviä, noin 38 työtuntia viikossa työskenteleviä työntekijöitä. Osa-aikaiset työntekijät puolestaan työskentelevät tuntipalkalla pääsääntöisesti ilta- ja viikonlopputyöntekijöinä. Taustatiedoissa kysyttiin myös työntekijän työtiimiä tiimikohtaisten erojen havaitsemiseksi. Tiimikohtaisesti tarkasteltuna kyselyyn vastanneiden määrät ja tulokset olivat pääosin melko tasaisia.

Seuraavissa kappaleissa käsitellään tutkimuksen keskeisiä tuloksia niin työn voimavarojen kuin työn imun osalta. Lisäksi tarkastelun alle otetaan tutkimuksessa esiin nousseita muuttujia, kuten ikäryhmien, työkokemuksen ja työtiimin erojen vaikutukset työn imuun. Tutkimuksen tuloksia työn imusta verrataan Jari Hakasen (2009b) viiteaineistoon, joka perustuu laajempaan työn imun tutkimukseen.

## 6.1 Työn vaatimukset ja voimavarat

Kohdeyksikölle laaditussa kyselyssä työn voimavarat jaoteltiin neljään osa-alueeseen työhyvinvoinnin eri ulottuvuuksien mukaan: fyysinen, psyykkinen, sosiaalinen sekä organisatorinen. Yleisesti ottaen kaikki työn voimavarat koettiin melko saman tasoisiksi, eikä suuria eroja ulottuvuuksien kokonaiskeskiarvoissa esiintynyt. Kokonaisarvosana voimavarojen runsaudesta oli kokonaiskeskiarvon mukaan 2,17 (hajonta 0,76), joten voimavarojen voidaan tulkita olevan melko runsaita sekä työntekijöiden hyödynnettävissä. (Taulukko 1). Yksittäisistä väittämistä kaikkein korkeimman arvosanan sai sosiaalisia voimavaroja käsittelevä väittämä: ”Tulen hyvin toimeen työkavereideni kanssa” keskiarvolla 2,78 (hajonta 0,42). Sen sijaan kaikkein alhaisimman arvosanan sai väittämä ”Työni on tarpeeksi haasteellista” keskiarvolla 1,86 (hajonta 0,87).

Taulukko 1. Työn voimavarojen kokonaiskeskiarvot sekä suluissa keskihajonnat

Työn voimavarat	
Fyysinen	2,07 (0,79)
Psyykkinen	2,03 (0,78)
Sosiaalinen	2,32 (0,67)
Organisatorinen	2,27 (0,79)

Vahvimpina työn voimavaroina koettiin sosiaaliset voimavarat kokonaiskeskiarvolla 2,32 (hajonta 0,67). Erityisen tärkeäksi sosiaaliseksi voimavaraksi työntekijät kokivat hyvät suhteet muihin työntekijöihin sekä keskinäisen arvostuksen. Väittämä ”Tulen hyvin toimeen työkaverieni kanssa” arvioitiin keskiarvolla 2,78 (hajonta 0,42) ja kokemukset arvostuksesta keskiarvolla 2,21 (hajonta 0,14). Kahteen muuhun sosiaalisia voimavaroja käsittelevään kysymykseen ”Työilmapiiri on vapautunut” ja ”Työpaikalla on hyvä me-henki” vastatattiin keskiarvoilla 2,17 (hajonta 0,76) ja 2,14 (hajonta 0,77), joten myös yleinen ilmapiiri työpaikalla koettiin pääosin päivittäistä työntekoa tukevaksi.

Erityisen selkeäksi positiiviseksi kokemukseksi organisatorisesta osa-alueesta nousi työntekijöiden kokemus luottamuksellisesta suhteesta esimieheensä, jota koskevan väittämän vastausten keskiarvo oli 2,52 (hajonta 0,76). Kokemus esimiehen kannustukses-

ta ja tuesta oli myös runsasta keskiarvolla 2,36 (0,81). Sen sijaan esimieheltä saatava palaute sekä työntekijöihin kohdistuva organisaation arvostus vaikuttivat olevan selkeästi heikommin arvioituja organisaatiotason voimavaroja keskiarvoilla 2,06 (hajonta 0,83) ja 2,16 (hajonta 0,76).

Fyysisiä työolosuhteita koskevista kysymyksissä esiintyi melko paljon hajontaa. Varsinaiset työolosuhteet koettiin yleisesti ottaen mielekkäiksi keskiarvolla 2,16 (hajonta 0,67). Sen sijaan työn haasteellisuus ja tarkoituksellisuus arvioitiin osa-alueen heikommiksi voimavaroiksi. Työn haasteellisuus koettiin koko kyselyn puutteellisimmaksi voimavaraksi keskiarvolla 1,86 (hajonta 0,86), kun taas tarkoituksellisuus arvioitiin keskiarvolla 2,05 (hajonta 0,87).

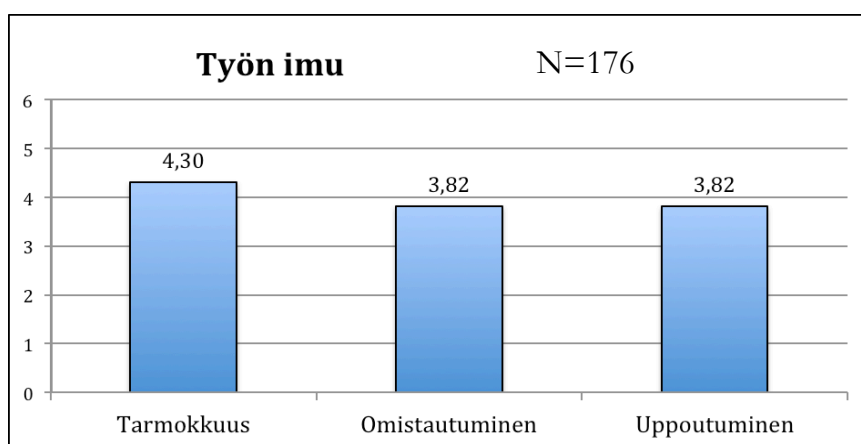
Henkisiä voimavaroja käsittelevät väittämät saivat kyselyssä yleisesti alhaisimmat arvot. Henkilökohtaiset vaikutusmahdollisuudet työn ja vapaa-ajan yhdistämiseksi koettiin melko alhaisina vastauskeskiarvolla 1,98 (hajonta 0,88). Työtahti koettiin myös melko kiireiseksi, sillä työtahdin sopivuutta arvioiva väittämä ”Työtahti on minulle sopiva” sai vastauskeskiarvoksi 1,88 (hajonta 0,85).

Psyykkistä voimavaroista selkeinä vahvuuksina voidaan kyselyn mukaan pitää työntekijöiden työroolien sekä niihin sisältyvien perustehtävien selkeää omaksumista. Vastauskeskiarvo oman työroolin ja perustehtävien tiedostamisesta oli kyselyvastausten mukaan 2,75 (hajonta 0,49). Toisena kyselystä ilmenneenä myönteisenä ilmiönä työntekijöiden terveyden ja hyvinvoinnin kannalta voidaan pitää melko alhaista kokemusta työstressistä. Väittämän ”Työni on stressaavaa” vastauskeskiarvo oli 1,51 (hajonta 0,88), mikä tarkoittaa yleisimmän vastauksen kysymykseen olleen ”osittain eri mieltä”.

## **6.2 Työn imun kokemukset**

Työn imua koskevat kysymykset oli laadittu aiemmin esitellyn UWES 9 -menetelmän mukaisesti. Ensiksi kartoitettiin kolmella mielipideväittämällä kokemuksia tarmokkuudesta, seuraavaksi omistautumisen kokemuksia sekä viimeiseksi kokemuksia uppoutumisesta (kuvio 10).

Yleisesti voidaan sanoa, että työn imua koettiin yksikön työntekijöiden keskuudessa noin kerran viikossa. Tulosten mukaan työn imun kokonaiskeskiarvo oli 3,98 (hajonta 1,51). Viiteaineistoon verrattuna tuloksia voidaan pitää kohtuullisina, sillä tutkimuksen perusteella saatu työn imun kokonaiskeskiarvo sijoittuu viitearvojen 3,44 ja 4,53 välille. Viiteaineistossa tuloksia on tulkittu viidellä eri tasolla välillä ”hyvin matala” – ”korkea”. (Hakanen 2009b, 34.) Monet vastaajista olivat vastanneet kyselyyn melko hyvin arvosanoin, sillä arvosana 5 oli yleisimmin annettu arvio. Vastaukset kuitenkin vaihtelivat melko paljon ja laajalla välillä, mikä puolestaan heijastuu niin kokonaiskeskiarvon laskuun kuin keskihajonnan nousuun.



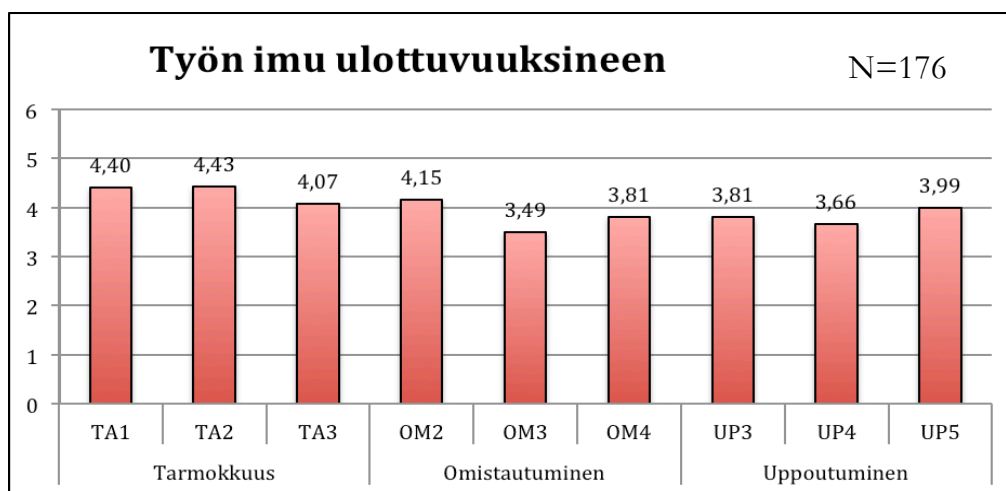
Kuvio 10. Työn imun ulottuvuudet ja summakeskiarvot

Tarmokkuutta käsittelevien kysymysten keskiarvo oli 4,30 (hajonta 1,27), joten tulosta voidaan pitää kohtuullisena. Viiteaineistoon verrattuna keskiarvo sijoittuu välille 3,50 – 4,59 (Hakanen 2009b, 34). Erityisen korkeat ja lähes identtiset arvosanat tarmokkuutta käsittelevistä väittämistä saivat väittämä koetusta tarmokkuudesta ja vahvuuden tunteesta työssä keskiarvolla 4,43 (hajonta 1,17) sekä väittämä energisyydestä työtä tehdessä keskiarvolla 4,40 (hajonta 1,20). Myös kolmas väittämä ”Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin” sai kohtuulliset arvosanat keskiarvolla 4,07 (hajonta 1,43), vaikka vastauksissa esiintyi hajontaa (kuvio 11).

Omistautumista käsittelevien väittämien keskiarvoksi saatiin 3,82 (hajonta 1,61), joka osaltaan myös sijoittuu viiteaineiston mukaan luokkaan ”kohtuullinen” välillä 3,50 – 4,60. Uppoutumista koskevat väittämät saivat melko samankaltaiset arvosanat omistau-

tumisen kokemusten kanssa kokonaiskeskiarvolla 3,82 (hajonta 1,65). Viiteaineistossa uppoutuminen on arvioitu kohtuulliselle tasolle asteikolla 3,00 – 4,29. (Hakanen 2009b, 34.) Viiteaineiston mukaan tarmokkuuden ja omistautumisen kokemukset ovat uppoutumisen kokemuksia yleisempiä, mutta tässä tutkimuksessa uppoutumisen kokemukset koettiin kuitenkin yhtä yleisinä omistautumisen kokemusten kanssa (kuvio 11) (Hakanen 2011, 38-40; Mäkikangas ym. 2005, 71).

Omistautumisen kokemuksia käsittelevien väittämien joukosta ensimmäinen nousi selvästi esiin vastausten keskiarvoa korkeamman arvosanan vuoksi. Väittämä ”Olen innostunut työstäni” sai keskiarvon 4,15 (hajonta 1,41), kun taas vastaukset muihin väittämiin noudattelivat samaa linjaa ulottuvuuden kokonaiskeskiarvon 3,82 kanssa. Myös uppoutumista koskevat väittämät arvioitiin melko yhdensuuntaisiksi keskenään sekä suhteessa osa-alueen kokonaiskeskiarvoon. Suhteellisen korkean arvosanan saavutti kuitenkin väittämä ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan”, joka arvioitiin keskiarvolla 3,99 (hajonta 1,64) (kuvio 11).



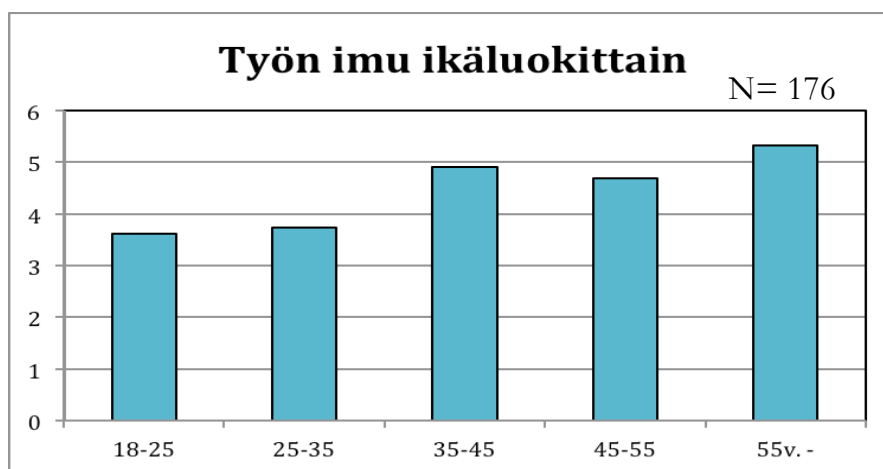
Kuvio 11. Työn imu ulottuvuuksia kuvaavien väittämien mukaan

### 6.3 Tulokset eri muuttujien mukaan

Työn imun ulottuvuuksien lisäksi työntekijöiden kokemuksia haluttiin selvittää myös eri muuttujien avulla, joiden avulla eroja kohdejoukon sisällä pyrittiin löytämään. Tutkimuksen muuttujiksi valittiin työntekijän ikä, työkokemus, työsuhteen luonne sekä työtiimi.

Kyselyn taustakysymyksissä tiedusteltiin vastaajien ikää viiden eri kategorian perusteella. Suurin osa vastaajista sijoittui kahteen ensimmäiseen kategoriaan, joten tutkimuksen mukaan yksikön ikäjakauma painottuu nuoriin ja melko nuoriin työntekijöihin. Tutkimuksen ikäjakauma noudattelee kohdeorganisaation todellista ikärakennetta, joka muodostuu pääosin nuorista 18-25 vuotiaista työntekijöistä.

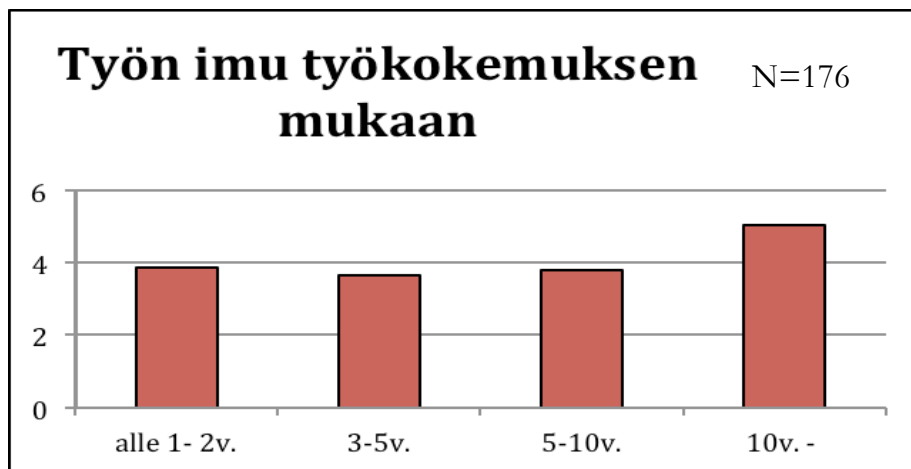
Korkeimmat arvosanat saivat ”55 vuotta tai enemmän” -kategoriaan kuuluvat työntekijät, sillä vastausten keskiarvo oli 5,32 (hajonta 0,63). Vastaavasti nuorimpaan ikäluokkaan kuuluvien keskiarvo oli 3,61 (hajonta 1,43). Kolme muuta kategoriaa sijoittuivat melko tasaisesti ikäluokkien ääripäiden välille keskiarvoilla 3,73 (hajonta 1,64), 4,91 (hajonta 1,14) sekä 4,68 (hajonta 1,13) (kuvio 12). Työn imun eri ulottuvuuksista kokemukset tarmokkuudesta nousivat yleisimmiksi 18-25 -vuotiaiden sekä 25-35 -vuotiaiden keskuudessa keskiarvoilla 4,03 (hajonta 1,24) ja 4,11 (hajonta 1,40). Sen sijaan vanhempiin ikäluokkiin siirryttäessä myös kokemukset omistautumisesta ja uppoutumisesta lisääntyivät (kuvio 12).



Kuvio 12. Työn imun jaottelu ikäluokittain

Kyselyn taustatiedoissa työkokemusta tiedusteltiin neljän kategorian mukaan. Vastausaineiston mukaan suurin osa yksikön työntekijöistä on vielä varsin uusia työntekijöitä, sillä alle vuoden – 2 vuotta työskennelleitä on vastausten mukaan 74 kappaletta. Vastaukset työn imusta jakautuivat melko tasaisesti kolmen ensimmäisen työkokemusluokan kesken, sillä kaikkien kategorioiden keskiarvo oli välillä 3,85 ja 3,65 (hajonta 1,44 -

1,75). Sen sijaan kymmenen vuotta tai enemmän työskennelleet kokivat selkeästi enemmän työn imua keskiarvon ollessa 5,05 (hajonta 0,97) (kuvio 13).



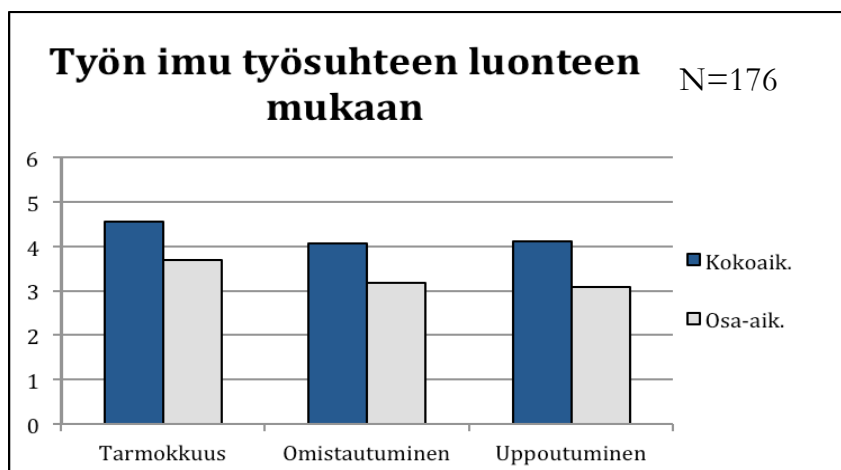
Kuvio 13. Työn imun määräytyminen työkokemuksen mukaan

Työn imun ulottuvuuksista kokemukset tarmokkuudesta olivat yleisimpiä työkokemusvuosista riippumatta. Yli viiden vuoden työkokemuksen jälkeen myös omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset alkoivat kuitenkin yleistyä. Yli kymmenen työvuoden jälkeen omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset koettiin lähes samantasoisina tarmokkuuden kokemusten kanssa.

Työn imun kokemuksia haluttiin selvittää myös työsuhteen luonteen mukaan. Taustakysymyksissä työsuhde oli kategorisoitu kokoaikaiseen työsuhteeseen sekä osa-aikaiseen työsuhteeseen. Lähes kaikki vastaajat (126 kappaletta) ilmoittivat työsuhteen luonteeseen kokoaikaisen työntekijän. Osa-aikaisiksi työntekijöiksi vastaajista ilmoittautui 51 kappaletta.

Vastausten perusteella kokoaikaiset työntekijät kokevat työn imua yleisemmin kuin osa-aikaiset tekijät keskiarvolla 4,24, kun taas osa-aikaisten työn imun keskiarvo oli 3,32. Kokoaikaisesti työskentelevät kokevat työn imua osa-aikaisesti työskenteleviin nähden useammin kaikilla eri työn imun ulottuvuuksilla (kuvio 14). Työn imun kokemuksista tarmokkuus koettiin yleisimpänä molempien työsuhteen edustajien keskuudessa. Myös kokemukset omistautumisesta ja uppoutumisesta työhön johdattelevat samaa linjaa kokoaikaisten työntekijöiden antamien vastausten kanssa, vaikkakin osa-aikaisten työn

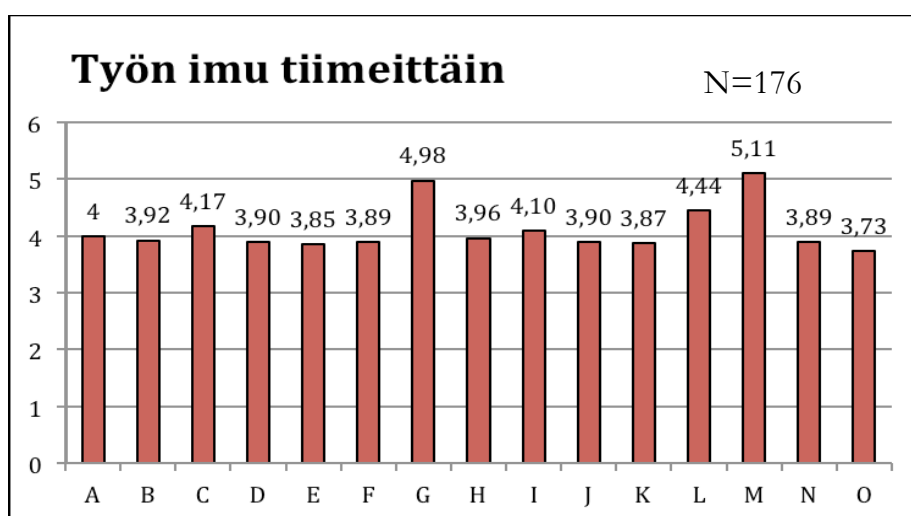
imu on alemmalla tasolla kokoaikaisiin nähden joka ulottuvuudella tarkasteltuna (kuvio 14).



Kuvio 14. Työn imu työsuhteen luonteen mukaan jaoteltuna

#### 6.4 Tulokset tiimin mukaan

Työn imun kokemuksia analysoitiin myös tiimitasolla, mistä johtuen taustakysymyksissä tiedusteltiin työntekijän työskentelytiimiä. Vastausten perusteella tiimikohtaisia eroja havaittiin melko selvästi. Tuloksissa on kuitenkin huomioitava, että tiimien vastausprosentit vaihtelivat paljon. Lisäksi tiimit ovat keskenään hyvin eri kokoisia, joten tiimikohtaisten vastausten määrä vaihteli myös tiimin koon mukaan.



Kuvio 15. Työn imu yksikön tiimien mukaan



Yllä olevaan kuvioon on koottu kaikkien yksikön alla toimivien tiimien tulokset työn imusta (kuvio 15). Tiimit numero G ja M nousevat selkeimmin esiin korkeimmilla kokonaiskeskiarvoilla. Tiimin G keskiarvo työn imulle oli 4,98 ja tiimin M jopa 5,11. Muu-  
lemmissa tiimeissä vastausprosentti jäi kuitenkin melko alhaiseksi, joten tulokset eivät ole kovin luotettavia.

Erityisen korkeat vastausprosentit olivat tiimeissä J, K, H, A, L ja E, joten annettujen vastausten kokonaiskeskiarvoilla kuvattuja kokemuksia työn imusta voidaan pitää melko luotettavana näiden tiimien osalta. Kuten kuviosta 15 voi havaita, noudattelevat korkeimmat vastausprosentit saavuttaneet tiimit melko yhtäläistä linjaa koko kohdeyksikön työn imua kuvaavan arvosanan suhteen. Sen sijaan alhaisten vastausprosenttien tiimit nostavat selkeästi työn imun keskiarvoa.

## 7 Johtopäätökset ja kehittämiskohteet

Tutkimustulosten pohjalta voidaan muodostaa johtopäätöksiä keskeisimmistä työn voimavaroista sekä työn imun ilmenemisestä kohdejoukossa. Seuraavissa kappaleissa esitellään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset osa-alue kerrallaan, pohditaan esiin nousseita kehitysideoita sekä mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 7.1 Johtopäätökset keskeisistä työn voimavaroista

Tutkimustulosten mukaan kaikki neljä voimavarojen osa-aluetta koettiin tasaisesti lähes yhtä vahvoina. Eri osa-alueista sosiaaliset voimavarat nousivat kuitenkin kaikkein korkeimmin arvioiduiksi. Toiseksi vahvimmaksi osa-alueeksi koettiin organisatoriset voimavarat. Sosiaalisten voimavarojen korkeaa kokonaiskeskiarvoa voidaan pitää osoituksena sosiaalisten suhteiden ja vuorovaikutuksen merkityksellisyydestä ja runsaudesta työpaikalla. Sosiaalisista voimavaroista erityisesti hyvät suhteet työkavereihin sekä kokemukset arvostuksesta saivat korkeimmat yksittäiset arvosanat. Erityisesti työyhteisön tuen ja keskinäisen arvostuksen on todettu aiemmissakin tutkimuksissa paitsi edistävän työn imun syntyä, myös olevan keskeinen työtä tukeva voimavara (Hakanen 2009b, 12). Tulokset vaikuttavatkin vahvistavan Hakasen (2009b, 12) päätelmää siitä, että sosiaaliset voimavarat ovat keskeinen työssä jaksamista tukeva tekijä myös kohdeorganisaatiossa.

Sosiaalisten voimavarojen merkityksellisyys saattaa selittyä organisaation rakenteella, sillä yksikkö on jaettu itsenäisesti toimiviin tiimeihin. Jokaisen työntekijän kuulussa johonkin tiimiin, muodostuu tiimin sisäinen yhteistyö ja ilmapiiri erittäin ratkaisevaksi työtä voimaannuttavaksi tai vastaavasti kuormittavaksi tekijäksi. Tutkimustuloksiin vedoten sosiaaliset suhteet arvioidaan työntekijöiden keskuudessa selkeästi positiiviseksi voimavaraksi, joka voidaan tulkita työyhteisön selkeäksi vahvuudeksi. Näin ollen strateginen valinta muodostaa yksikön sisäisiä tiimejä on ollut työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tuloksellinen. Koska sosiaaliset voimavarat ovat tutkimustuloksiin viitaten merkittäviä, on laadukasta tiimityötä, hyvää ilmapiiriä sekä esimiestyötä kannattavaa tukea jatkossakin.

Vaikka organisaatiokohtaiset voimavarat saivat tutkimuksessa toiseksi korkeimmat arvosanat, on yksittäisistä väittämistä huomioitava keskiarvoa alhaisemmat tulokset organisaation arvostusta ja esimieheltä saatavaa palautetta mittaavissa väittämissä. Alhaiset arvosanat saattavat selittyä esimerkiksi epävarmalla taloustilanteella, jolloin myös henkilöstöresursseihin on jouduttu suuntamaan säästötoimenpiteitä. Muutokset, epävarmuus tulevasta ja säästöt saattavat herättää työntekijöissä huolenaihetta, jolloin organisaatiolta kaivataan tukea ja turvaa. Epävarmoina aikoina organisaatiolta saatetaan kaivata pelkän tuen lisäksi myös kannustusta työssä jaksamiseen. Mikäli työntekijät eivät koe saavansa tukea ja kannustusta riittävästi, saatetaan tilanne tulkita organisaation arvostuksen puutteeksi. Vaikka organisaatiolta kaivattiinkin lisää osoitusta arvostuksesta, on positiivista havaita, että lähiesimieheltä saatava tuki ja luottamuksellinen suhde ovat tutkimustuloksiin viitaten korkealla tasolla. Näin ollen tiimin esimiehen tuki varmasti kompensoi organisaation tasolta suuntautuvaa puutteelliseksi koettua tukea ja kannustusta.

Fyysisiä työolosuhteita kuvaavissa väittämissä oli nähtävissä melko suurta hajontaa. Työ koettiin yleisesti ottaen mielekkäänä, mutta työn haasteellisuus ja tarkoituksellisuus koettiin yksittäisistä väittämistä selkeästi heikompana. Liian vähäisillä haasteilla sekä tunteilla tarkoituksettomuudesta saattaa olla negatiivinen vaikutus työhön, sillä kyseisten voimavarojen puute on aiempien tutkimusten mukaan yhteyksissä sekä työn imun hii-pumiseen että työhön ”leipääntymiseen” (Hakanen 2009b, 13). Tulokset haasteiden puutteesta saattavat selittyä perustyötehtävien yksinkertaisuudella. Ilman työnkiertoa, työtehtävien vaihtelua tai osaamisen kehittämistä haasteet saattavat kadota työstä nopeasti, jolloin seurauksena voi olla työn mekanisoituminen ja rutinoituminen. Työhön leipääntyminen muodostaa uhan paitsi työntekijöiden hyvinvoinnille myös kohdeyrityksen asiakaspalvelun laadulle. Työhönsä kyllästyneet työntekijät tuskin ovat kovin innokkaita palvelemaan asiakkaitaan yksilöllisesti ja lisämyyntiä unohtamatta.

Vaikka työ koettiin haasteiltaan vähäiseksi, voidaan kokemuksia työn itsenäisyydestä pitää myönteisinä. Itsenäisyyden on aiemmissa tutkimuksissa todettu olleen merkittävä yksittäinen työn voimavara, joka on yhteydessä työn imuun, aloitteellisuuteen ja työhön sitoutumiseen. Työn imua edistävän vaikutuksensa lisäksi itsenäisyys on myös yksi sisäistä työmotivaatiota edistävistä perustarpeista yhdessä pärjäämisen ja yhteenkuuluvuuden tarpeen kanssa. (Hakanen 2009b, 29-35.)

Henkisiä voimavaroja käsittelevät väittämät saivat tutkimuksessa alhaisimmat arvot. Selkeästi esiin noussut työn vaatimus ovat työntekijöiden melko alhaiset mahdollisuudet vaikuttaa työvuorosunnitteluun. Tällöin oman arjen suunnittelu muodostuu haastavaksi, ja samaan aikaan vapaa-ajan ja työn yhdistäminen hankaloituu. Työ koettiin myös ajoittain kiireisenä, jolloin työn vaatimustekijät näyttävät muodostuvan lähinnä kiireen luomista henkisistä paineista eivätkä niinkään fyysisistä olosuhteista tai ongelmista esimerkiksi työpaikan sosiaalisissa suhteissa. Huomioitavaa kuitenkin on, että työntekijät eivät kiireestä huolimatta koe korkeaa työstressiä. Työtahtia ja kiireellisyyttä käsitteleviin väittämiin verrattuna olisi ollut jopa odotettavaa, että vastaukset työstressistä olisivat saaneet korkeampia arvosanoja. Sopivissa määrin kiire saattaakin toimia toimintaa edistävänä tekijänä, ja hallinnan tunteen säilyessä työntekijät saattavat jopa tuntea itsensä tehokkaammiksi ja tuotteliaammiksi. Työn riittävät voimavarat sekä hallinnan tunne saattavatkin kompensoida kuormittavia tekijöitä niin, ettei vaatimusten määrä kasva työntekijöiden terveyttä ja työkykyä uhkaavaksi.

Vaikka voimavarojen neljän eri osa-alueen kokonaiskeskiarvot ovat melko samalla tasolla toisiinsa nähden, on tarkemmassa tulosten analysoinnissa mahdollista havaita melko suuriakin eroja yksittäisten väittämien välillä. Nämä erot voimavarojen osa-alueiden sisällä kertovat paitsi mahdollisista heikoista yksittäisistä voimavaratekijöistä, myös siitä, että vahvat ja runsaat voimavarat voivat kompensoida heikompia voimavaroja. Vaikka heikkoja voimavaroja on toki kannattavaa kehittää, on muistettava myös ennestään runsaiden ja hyvinvointia lisäävien voimavarojen vahvistaminen. Näin ollen esimerkiksi sosiaalisten voimavarojen kokonaisuuden vaaliminen on tärkeää. Vaikka sosiaaliset voimavarat ja tiimitoiminta ovat tutkimuksen mukaan jo vahvoja, saattavat ne olla vielä osittain uinuvia voimavaroja. Laadukas esimiestyö, organisaation tuki ja tiivis työyhteisö saattavat olla avainasemassa olevia voimavaroja taloudellisesti epävarmoina aikoina.

## **7.2 Johtopäätökset työn imusta**

Työn imun ulottuvuuksia tarkastelemalla voidaan käsitellä tarkemmin työn imun kokonaisuuden muodostumista. Kaiken kaikkiaan työn imun kolmea ulottuvuutta käsittelevät tulokset olivat melko yhdensuuntaisia viiteaineiston kanssa. Tarmokkuuden koke-

mukset olivat selkeästi yleisimpiä työn imun kokemuksia kaikilla muuttujilla tarkasteltuna. Tulos oli odotettavissa, sillä viiteaineiston mukaan tarmokkuuden sekä omistautumisen kokemukset ovat yleisimpiä kaikista kolmesta ulottuvuudesta (Hakanen 2011, 38-40; Mälikangas ym. 2005, 71). Vaikka kokemukset tarmokkuudesta olivat selkeästi muita kokemuksia yleisimpiä, voidaan ulottuvuuksien välisiä eroja selittää myös kysymyksenasettelulla. Varsinkin uppoutumista käsittelevät väittämät, kuten ”Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan” tai ”Olen täysin uppoutunut työhöni”, voivat vastaajista kuulostaa jopa hieman negatiivisilta kokemuksilta, joten arvosanat jäivät melko alhaisiksi.

Työn imun esiintymistä tutkittiin eri muuttujien avulla. Keskeisenä johtopäätöksenä voidaan pitää havaittua yhteyttä vastaajien iän ja työkokemuksen välillä. Tutkimustuloksista käy lineaarisesti ilmi työn imun kokemusten yleistyminen, kun siirrytään ikäluokissa nuoremmista iäkkäämpiin. Ikävuosista 35-45 lähtien työn imun kokemukset lisääntyvät selkeästi ja jopa yleistyvät työuran edetessä. Sen sijaan kohdejoukon nuorimmat (18-25 -vuotiaat) työntekijät kokevat selkeästi vähemmän työn imua vanhempiin kollegoihinsa nähden.

Vaikka tuloksista ilmeneekin selkeä linja nuorien alhaisemman työn imun ja vastaavasti työyhteisön vanhimpien työntekijöiden työn imun kokemusten välillä, on tuloksia tulkittaessa huomioitava vastaajien määrä. Eniten työn imua kokevia 55-vuotiaita tai vanhempia työntekijöitä osallistui tutkimukseen 7 kappaletta, kun taas 18-25 -vuotiaita jopa 81 kappaletta. Tulokset työn imun lisääntymisestä iäkkäämmillä työntekijöillä noudattelevat samaa linjaa aiempien tutkimustulosten kanssa, joiden mukaan vanhemmat työntekijät kokevat työn imua nuorempia kollegoitaan useammin (Hakanen 2011, 39-40).

Työn imun kokemukset vaikuttavat siis lisääntyvän niin ikävuosien kuin työkokemuksen noustessa. Syitä kokemusten yleistymiseen ja lisääntymiseen on varmasti monia, mutta tieteellinen tutkimus ei vielä anna tarkkoja vastauksia ilmiön syistä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Mahdollisia syitä työn imun kokemusten lisääntymiseen iäkkäämmillä ja kokeneemmilla työntekijöillä verrattuna nuorempiin kollegoihinsa saattavat olla esimerkiksi erilaiset elämäntilanteet, työtehtävien monipuolistuminen vuosien varrella tai oman osaamisen kehittäminen. Nuorten alhai-

nen työn imu saattaa selittyä esimerkiksi sillä, että töitä tehdään opiskeluiden ohella tai rahan säästämiseksi, jolloin yritykseen ei ole sitouduttu pitkällä tähtäimellä.

Myös työsuhteen luonteella voidaan havaita olevan vaikutusta työn imun kokemusten yleisyyteen. Vastausten perusteella havaittiin, että kokoaikaiset työntekijät kokevat huomattavasti enemmän työn imua kuin osa-aikaiset. Tulos oli yllättävä aiempiin tutkimustuloksiin verrattuna, joissa määräaikaisten työntekijöiden on koettu kokevan ko-koaikaisia työntekijöitä enemmän työn imua (Hakanen 2011, 39-40). Aiempiin tutki-mustuloksiin viitattaessa on kuitenkin huomioitava, että kohdeyrityksessä ei tutkimuksen ajankohtana työskennellyt määräaikaista työntekijöitä, vaan kaikki yrityksessä työskentelevät olivat vakituista henkilökuntaa. Erilaisten työsuhteiden keskinäisten erojen takia työsuhteen luonteen vertailu aiempiin tutkimuksiin ei ole täysin mahdollista, sillä tutki-mustuloksia kokoaikaisten ja osa-aikaisten työntekijöiden välisistä työn imun eroista ei toistaiseksi ole saatavilla.

Keskeisin syy osa-aikaisten työntekijöiden alhaisempaan työn imuun saattaa kuitenkin selittyä työhön sitoutumisella tai asennoitumisella työhön, joihin vaikuttavat esimerkiksi työntekijän elämäntilanne. Suurin osa osa-aikaisesti työskentelevistä ilta- ja viikonlop-putyöläisistä saattavat olla työntekijöitä, joiden elämän pääpaino on parhaillaan opiske-lussa, lasten hoidossa, toisessa työssä tai jollakin muulla elämän osa-alueella. Tällöin työssäkäynnin päätarkoituksena on ansaita rahaa, eikä tarkoituksena välttämättä ole sitoutua kohdeyrityksen palvelukseen vuosiksi eteenpäin. Tällöin työhön sitoutuminen on heikompa, jolloin myös työn imun kokemukset saattavat olla harvinaisempia. Li-säksi työn voimavarat saattavat ainakin osittain olla paremmin läsnä kokoaikaisten työntekijöiden arjessa, kuin vähän työtunteja tekevillä osa-aikaisilla työntekijöillä.

Myös tulosten tiimikohtainen tarkastelu nähtiin perustelluksi, sillä päivittäinen työ teh-dään tiimeissä, tiiviissä yhteisössä sekä oman tiimiesimiehen vastuun alla. Lisäksi työn imun on todettu olevan kollektiivinen ilmiö, joka leviää työntekijästä toiseen myöntei-sen vuorovaikutuksen, asenteiden, energisyyden ja innostuksen kautta. Samaan aikaan yhtälö voi toimia myös toisin päin, jolloin työn imu voi vahvistaa yhteisöllisyyttä. (Ha-kanen 2009b, 13-14.) Näin ollen työn imun syntymiseksi ja sitä edistävien voimavarojen kannalta koettiin tärkeäksi huomioida myös tiimikohtaiset tulokset.

Vaikka yksikön sisäiset tiimit ovat keskenään eri kokoisia ja niillä on toisistaan hyvinkin vaihtelevat perustyötehtävät, ovat työn imun kokemukset kuitenkin melko samalla tasolla joka tiimissä. Merkittäviä tiimikohtaisia eroja tutkimuksessa ei havaittu, sillä kaikki tiimit vaikuttavat ikärakenteeltaan, työntekijöiden kokemusvuosilta sekä työsuhteen luonteen mukaan olevan melko samanlaisia. Työn voimavarojen sekä niitä ylläpitävien olosuhteiden voidaankin olettaa olevan merkityksellisempiä työn imun yleisyydelle työpaikalla, kuin yksittäiseen työn imua kokevaan ryhmään kuulumisen (Hakanen 2009b, 26).

Tiimistä riippumattomat tulokset saattavat vahvistaakin päätelmää siitä, että työntekijät kokevat työn imua edesauttavat voimavarat sekä työn vaatimustekijät lähes samanlaisina työtehtävistä riippumatta. Tulosten tasavertaisuus saattaakin toimia merkinä siitä, että voimavarat ovat jakautuneet tasaisesti kaikkien yksikön työntekijöiden käyttöön. Samaan aikaan myös työssä koetut kuormitustekijät jakautuvat tasaisesti joka tiimille, eikä yksittäisten tiimien nähdä olevan eriarvoisessa asemassa toisiinsa nähden.

### **7.3 Yhteenveto keskeisistä tuloksista**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää kokevatko tutkimukseen osallistuvat työn imua, sekä mitkä työn voimavarat ja vaatimustekijät vaikuttavat työn imun syntyyn kohdeorganisaatiossa. Opinnäytteelle asetetut tavoitteet saavutettiin, sillä tutkimusaineiston kautta saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimustuloksista kävi selkeästi ilmi, kokevatko kyselytutkimukseen osallistuneet työntekijät imua, ja mitkä ovat työssä keskeisimmiksi koetut voimavarat. Tärkeimmiksi voimavaroiksi tutkimuksessa ilmenivät sosiaaliset voimavarat työyhteisössä, yleinen ilmapiiri ja arvostus, luottamuksellinen suhde tukevaan ja kannustavaan esimieheen sekä työn mielekkyys. Merkittävimpiä haasteita työhön tuovat kiire sekä työtehtävien haasteellisuuden puute. Hektisestä työympäristöstä ja tiivistä työtahdista huolimatta työntekijät eivät kuitenkaan koe työstressiä samassa suhteessa työn vaatimustekijöihin. Verraten alhaiset arvosanat koetulle työstressille tukevat päätelmää siitä, että työn voimavarojen koetaan olevan tarpeeksi monipuoliset, riittävät ja runsaat kumotakseen vaatimustekijöiden aiheuttaman kuormituksen. Tutkimustuloksiin vedoten työntekijöillä

voidaankin havaita olevan runsaat voimavarat, jotka tukevat ja auttavat selviytymään niin päivittäisistä haasteista kuin edistävät työn imun kokemuksia.

Suoritetun tutkimuksen mukaan kohderyhmän työntekijät kokevat työn imua kohtuullisella tasolla noin kerran viikossa. Vaikka tulos on tyydyttävä, on työn imun edistäminen ja voimavarojen vahvistaminen perusteltua positiivisiin seurauksiin vedoten. Korkeimmat arvosanat tutkimuksessa saivat kokemukset tarmokkuudesta, kun taas omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset saivat hieman alemmat arvosanat.

Tutkimustulosten mukaan työn imun kokemukset yleistyvät ja lisääntyvät työntekijän iän sekä työkokemusvuosien noustessa. Tutkimus vahvisti aiempien tutkimusten havaintoa siitä, että työn imun kokemukset yleistyvät ja lisääntyvät iäkkäämmillä työntekijöillä. Myös kokoaikaisten työntekijöiden havaittiin kokevan työn imua osa-aikaisia työntekijöitä useammin. Sen sijaan tiimikohtaiset tulokset olivat melko tasaisia, eikä suuria heittelyitä tiimien välisissä tuloksissa esiintynyt. Yksikön työntekijät vaikuttavat kokevan työn imua tasapuolisesti työtiimistä riippumatta, joten työn imun voidaan päätellä olevan yhteydessä runsaisiin ja tasapuolisesti organisaation kaikkien työntekijöiden käytössä oleviin voimavaroihin. Sen sijaan tiimistä riippuvaiset työtehtävät tai työtehtävien sisältö ei niinkään vaikuta olevan suorassa yhteydessä koettuun työn imuun.

#### **7.4 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset**

Tutkimustulosten pohjalta esiin nousi joitakin kehitysideoita, joita seuraavissa kappaleissa esitellään. Kehitysideoiden lisäksi esitellään tutkimusprosessin aikana esiin nousseita jatkotutkimusehdotuksia

Tutkimustulosten mukaan kohdeyrityksen työntekijät ovat melko tyytyväisiä työhönsä mutta kaipaavat lisää haasteita. Koska työn haasteet eivät saisi nousta voimavaroja korkeammiksi, on tavoitteita asetettaessa huomioitava työntekijöiden yksilöllisyys. Tiimikohtaiset tavoitteet saattavat vahvistaa työyhteisön sosiaalisista voimavaroista menneä ja ilmapiiriä, kun kaikki ponnistelevat samaa päämäärää kohti. Vastaavasti yksilökohtaiset tavoitteet saattavat motivoida yksittäisiä työntekijöitä yhä korkeampiin suoriin. Jo aiemmin kohdeyrityksessä käytössä olleet myyntikilpailut ovat omiaan



luomaan pientä kilpailua tiimien välille sekä tuomaan päivittäiseen työhön lisähaasteita. Kilpailun voittajatiimille tarjolla olevat palkinnot motivoivat työntekijöitä entisestään haastamaan itseään sekä työtovereitaan.

Haasteiden lisääminen yksilötasolla saattaa kuitenkin olla tiimikohtaisia haasteita motivoivampaa. Tiimien sisäisten kilpailuiden tulisi kuitenkin olla luonteeltaan positiivisia, ettei tiimihenki kärsi työntekijöiden välisestä kilpailuasetelmasta. Ideoita tiimin sisäiseen kilpailuun ovat esimerkiksi positiivisten asiakaspalautteiden määrä, asiakkailta saatujen hymyjen määrä tai suulliset kiitokset hyvästä palvelusta. Erilaisten myönteisyyttä lisäävien kilpailuiden ja haasteiden lisäksi säännöllisissä kehityskeskusteluissa asetettavat henkilökohtaiset tavoitteet nousevat merkittäviksi, kun kullekin työntekijälle pohditaan sopivia tavoitteita. Yksilöstä riippuen tavoitteet saattavat koskea esimerkiksi oman osaamisen kehittämistä koulutuksin tai uusien työtehtävien harjoittelua, jotka puolestaan tuovat työhön uusia piirteitä ja haasteita. Lisäksi kehityskeskusteluissa esimiehen on mahdollista antaa työntekijälle yksilökohtaista ja kehittävää palautetta.

Tutkimuksesta kävi ilmi, että työntekijät kaipaavat selkeää tukea ja kannustusta lähiesimiehen lisäksi myös ylemmiltä organisaation tasoilta. Ylemmiltä tasoilta kantautuva palaute on erityisen tärkeä tehdyn työn merkityksen mitta. Organisaation sisäinen viestintä, erityiset kiitokset hyvistä työsuorituksista ja henkilökunnalle järjestettävät ”tsemppaushetket” ovat työntekijöille merkittäviä osoituksia organisaation tuesta. Näitä käytänteitä tulisikin jatkossa vaalia ja epävarmojen taloudellisten aikojen jatkuessa jopa lisätä. Lisäksi olisi tärkeää huomioida huomionosoitusten tasapuolisuus esimerkiksi ”tsemppaushetkien” järjestämisajankohdissa, jotta myös viikonlopputyöntekijöillä olisi mahdollisuus osallistua kyseisiin tilaisuuksiin. Lisäksi erilaiset ansioituneille työntekijöille jaettavat tunnustukset saattavat olla erittäin merkityksellisiä osoituksia työntekijälle organisaation tuesta ja arvostuksesta. Perinteiset ”kuukauden työntekijä” –tunnustukset eri muodoissaan saattavat olla työntekijälle tärkeitä huomionosoituksia hyvästä työstä erityisesti epävarmoina aikoina. Myös henkilökohtainen palkitseminen erityisistä onnistumisista osoittaa työntekijälle organisaation arvostusta. Hyvänä esimerkkinä tällaisesta yksilökohtaisesti huomioinnista on organisaation käytössä olleet ilmaiset elokuvaliput, jonka työntekijä saa itselleen hyvän asiakaspalutteen saatuaan.

Talouden epävarma tilanne ja henkilöstöresursseihin kohdistuneet säästöt saattavat olla syy henkisten voimavarojen alhaiseen tasoon kohdeyksikön työntekijöiden keskuudessa. Erityisesti työvuorosuunnittelun jouston väheneminen sekä työtahdin kiristyminen ovat seurausta henkilöstösäästöistä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien takaamiseksi työvuorosuunnittelussa olisi tärkeää huomioida esimerkiksi päivän kiireiset tunnit, sesongit sekä muut erityiset ”kiirepiikit”. Vaikutusmahdollisuuksien turvaaminen työntekijöiden vapaa-ajan ja työn yhteen liittämisen mahdollistuu takaamalla jokaiselle työntekijälle tietty määrä työvuorotoiveita esimerkiksi viikkoa kohden. Tämä käytäntö on ollut kohdeorganisaation käytössä jo useita vuosia, mutta käytänteen toimivuutta käytännössä on syytä tarkastella. Kun työntekijä pääsee esittämään sovitun määrän työvuorotoiveita viikkoa kohden, kokee työntekijä pystyvänsä vaikuttamaan itseä koskevaan päätöksentekoon, ja samalla työvuorosuunnittelua tekevät henkilöt pystyvät suoriutumaan työvuorojen laadinnasta ilman suuria ponnisteluja.

Kuten jo aiemmin todettiin, työn imun kehittäminen johtaa parhaimmillaan yrityksen entistä parempaan menestykseen ja hyvinvointiin. Varsinkin epävarmoina, korkean kuormituksen ja muutosten aikoina työn voimavaroilla ja työn imulla on havaittu olevan entistä tiiviimpi yhteys (Hakanen 2011, 108-109). Tästä yhteydestä johtuen työn imun kehittäminen lähtee työn voimavarojen kehittämisestä. Kokemuksiin työn tarmokkuudesta saattavat vaikuttaa voimavarat, kuten työn koettu mielekkyys, merkitys, työyhteisö sekä tunne arvostuksesta. Nämä voimavarat ovat kohdeyrityksessä vahvoja, joten kyseisten voimavarojen turvaaminen jatkossa on tärkeää. Omistautumisen ja uppoutumisen kokemisella saattaa sen sijaan olla yhteys työn haasteellisuuteen, tavoitteiden saavuttamiseen sekä työn inspiroivaan vaikutukseen. Esimerkiksi työn haasteellisuutta lisäämällä, työvuorosuunnittelua parantamalla ja organisaation tukea lisäämällä voidaan edistää omistautumisen ja uppoutumisen kokemuksia, jotka ovat merkittävä osa koko työn imun kokonaisuutta.

Kehitysideat tiivistetysti:

- Lisää haasteita erilaisilla kilpailuilla ja haasteilla.
- Useammin järjestettäviä ”tsempejä”, kannustaminen sisäisen viestinnän keinoin sekä säännölliset tunnustukset hyvästä työstä.
- Työvuorosuunnittelun jouston takaaminen.

Tutkimuksen aikana esiin nousi muutamia jatkotutkimusideoita, jotka toteuttamalla kohdeorganisaatio voisi saavuttaa entistä syvempää ymmärrystä työntekijöidensä työn imusta, kokemuksen syntyyn vaikuttavista voimavaroista sekä työn kuormitustekijöistä. Ensinnäkin erinäisten voimavarojen kehittämistoimien jälkeen toteutettava uusi vastaava tutkimus tuottaisi pidemmän aikavälin tutkimustuloksia, jolloin voitaisiin tarkastella voimavarojen kehittymistä huomattavasti analyyttisemmin.

Työntekijätasolla tarkempaa subjektiivista tietoa työn imusta saataisiin haastattelututkimuksella, jolloin työntekijöillä olisi mahdollisuus vapaasti kertoa kokemuksistaan ja tuntemuksistaan. Haastattelututkimuksella olisi mahdollista selvittää entistä tarkemmin juuri niitä tekijöitä, jotka ovat avainasemassa työn imun muodostumisessa. Kvalitatiivisella tutkimuksella olisi mahdollista saada tarkempaa tietoa syistä, jotka johtavat esimerkiksi iäkkäämpien työntekijöiden korkeampaan työn imuun sekä työsuhteen luonteen vaikutuksista työn imuun. Työn imun kokemuksen taustalla vaikuttavien tekijöiden ymmärtäminen puolestaan lisäisi ymmärrystä eri voimavarojen merkityksellisyydestä eri kohderyhmille.

Yksittäisten työntekijöiden kokemusten lisäksi työn imua voitaisiin lähestyä myös organisaation menestyksen ja kukoistuksen kannalta. Työn imun on todettu olevan yhteydessä organisaation hyvinvointiin, innovatiivisuuteen, tuottavuuteen ja tehokkuuteen, mutta työn imun tutkimus keskittyy silti usein yksittäisiin subjektiivisiin kokemuksiin. Mielenkiintoisia jatkotutkimusideoita voisivat olla esimerkiksi työn imun yhteys työhön sitoutumiseen. Työhönsä sitoutunut henkilöstö on arvokas yrityksen pääoma. Sitoutuneet työntekijät ovat paitsi tuotteliaita, myös keskimäärin vähemmän poissa töistä. Lisäksi sitoutuneiden työntekijöiden työpaikan vaihtoaikheet ovat selvästi muuta henkilöstöä alhaisemmat. Työn imun, voimavarojen ja työhön sitoutumisen välisen yhteyden tutkiminen voisikin avata yritykselle väyliä saavuttaa paitsi menestyvämpi ja kukoistavampi organisaatio, myös tuottaa selkeitä säästöjä esimerkiksi terveydenhuoltokuluissa sekä rekrytointi- ja perehdytysprosesseissa.

## 7.5 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Intensiivisestä ja aikaa vievästä luonteestaan huolimatta, opinnäyteprosessi on kaiken kaikkiaan ollut erittäin opettavainen ja avartava kokemus. Itse prosessi alkoi virallisesti opinnäytesuunnitelman hyväksyttämistä, mutta prosessin aloittamisajankohta sekä sopiva aihe olivat olleet pohdinnassa jo kauan ennen varsinaista prosessin aloitusta.

Opinnäyteprosessi käynnistettiin jo viime tammikuussa, mutta sekä toimeksiantajayrityksen että aiheen vaihtuessa prosessin aloitus hieman viivästyi. Opinnäytteen uuden toimeksiantajan löydyttyä keväällä 2013 prosessi lähti heti käyntiin. Loppukevät sekä kesä kuluivat aihepiirin kirjallisuuteen ja muuhun lähdemateriaaliin tutustuen, ja alkusyksystä lähtien opinnäytteen parissa on työskennelty täyspäiväisesti. Ratkaisu on toiminut hyvin, sillä kesän aikana oli miellyttävää tutustua rauhassa kirjallisuuteen, jotta syksyllä oli mahdollista työskennellä intensiivisesti ja tehokkaasti.

Työskentely on sujunut hyvin heti siitä lähtien, kun työn toimeksiantaja sekä aihe viimein muotoutuivat nykyiseen muotoonsa. Työn aiheena oleva työn imu sekä aiheen taustalla vaikuttava positiivisen työn psykologia ovat aiheina vielä melko tuoreita, joten monipuolisen lähdemateriaalin löytäminen oli ajoittain melko haastavaa. Tästä haasteesta huolimatta tuntui virkistävältä tutkia aihetta, joka on vielä tutkimustyön alla eikä täysin vakiinnuttanut muotoaan. Koska työn imu on jatkuvan tutkimustyön alla, aiheesta saadaan lähivuosina vielä varmasti paljon uutta tutkimustietoa, joka saattaa jopa muuttaa nykyisiä vallalla olevia käsityksiä. Myös työn imun ja työn voimavarojen suhde saattaa uusien tutkimustulosten myötä saada uusia ulottuvuuksia.

## Lähteet

Hakanen, J. 2005. Työuupumuksesta työn imuun. Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työterveyslaitos. Helsinki

Hakanen, J. 2009a. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja – kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahasto. Luettavissa: [http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR\\_Tata\\_on\\_tutkittu2009.pdf](http://www.tsr.fi/tsarchive/files/Selvityksia/TSR_Tata_on_tutkittu2009.pdf). Luettu: 15.8.2013.

Hakanen, J. 2009b. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos. Luettavissa: [http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon\\_imun\\_arviointimenetelma/Documents/Tyon\\_imu\\_arv\\_men.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyon_imun_arviointimenetelma/Documents/Tyon_imu_arv_men.pdf). Luettu: 3.9.2013.

Hakanen, J. 2010. Työn imua edistävä esimies on työyhteisönsä palvelija. Työterveyslaitos. Luettavissa: [http://deski.fi/page.php?page\\_id=9&tiedote\\_id=11251](http://deski.fi/page.php?page_id=9&tiedote_id=11251). Luettu: 15.8.2013.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Työterveyslaitos. Tampere.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. Työhyvinvoinnin myönteiset voimavarakehät: kolmen vuoden seurantatutkimus. Loppuraportti. Työsuojelurahaston hanke numero 1015325. Työterveyslaitos. Luettavissa: <http://www.tsr.fi/tsarchive/files/TietokantaTutkittu/2005/105325Loppuraportti.pdf>. Luettu: 3.9.2013.

Hakanen, J. & Perhoniemi, R. 2013. Työn imun ja ystävällisyyden siirtyminen työpöydälle. Psykologia 48. Luettavissa: Luettu: 3.9.2013.

Hakanen, J., Perhoniemi, R. & Toppinen-Tanner, S. 2008. Positive gain spirals at work: From Job Resources to Work Engagement, Personal Initiative and Work-unit Innovativeness. Journal of Vocational Behaviour, 73, 78-91. Luettu: 3.9.2013.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Kustannusosakeyhtiö Otava. Keuruu.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-kustannus. Aavaranta-sarja n:o 51. Jyväskylä.

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy. Helsinki

Kauppinen, T., Mattila-Holoppa, P., Perkiö-Mäkelä, M., Saalo, A., Toikkanen, J., Tuomivaara, S., Uuksulainen, S., Viluksela, M. & Virtanen, S. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Helsinki. Luettavissa:

[http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo\\_ja\\_terveys\\_suomessa/Documents/Tyo\\_ja\\_Terveys\\_2012.pdf](http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/tyo_ja_terveys_suomessa/Documents/Tyo_ja_Terveys_2012.pdf). Luettu: 20.9.2013.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Kauppakamari. Hämeenlinna

Kinnunen, U. & Feldt, T. 2005. Stressi työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s.13-37). PS-kustannus. Jyväskylä.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.) 2005. Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. PS-kustannus. Jyväskylä.

Kinnunen, U. & Hätinen, M. 2005. Työuupumus ja jaksaminen työelämässä. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s.38-55). PS-kustannus. Jyväskylä.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Talentum Media Oy. Jyväskylä.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo etua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita Prima Oy. Helsinki.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Mäkikangas, A., Feldt, T. & Kinnunen, U. 2005. Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. (toim.), Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet (s.56-74). PS-kustannus. Jyväskylä.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Edita Publishing Oy. Porvoo.

Reijseger, G., Schaufeli, W., Peeters, M. & Taris, T. Xxxx. Ready, Set, Go! A Model of the Relation between Work Engagement and Job Performance. Luettavissa: <http://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/392.pdf>. Luettu: 3.9.2013.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Oy Edita Ab. Helsinki.

Schaufeli, W. 2012. Work Engagement. What Do We Know and Where Do We go?.  
Romanian Journal of Applied Psychology, 14,1, 3-10.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2013. Työhyvinvointi. Luettavissa:  
<http://www.stm.fi/tyoelama/tyohyvinvointi>. Luettu: 18.9.2013.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNIPress.

Torrente, P., Salanova, M., Llorens, S. & Schaufeli, W. 2012. Teams make it work:  
How team work engagement mediates between social resources and performance in  
teams. Psicothema, 24, , 106-112.

Työterveyslaitos 2013a. Positiivinen työpsykologia. Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/positiivinen\\_tyopsykologia/Sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/positiivinen_tyopsykologia/Sivut/default.aspx). Luettu: 15.8.2013.

Työterveyslaitos 2013b. Työn imu. Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon\\_imu/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/sivut/default.aspx). Luettu: 18.9.2013.

Työterveyslaitos 2012. Yksilön työhyvinvointi. Luettavissa:  
[http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden\\_edistaminen\\_tyopaikalla/yksilon\\_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx). Luettu: 15.8.2013.

Väitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.  
Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.



# Liitteet

## Liite 1. Kyselylomakkeen saatekirje

HAAGA-HELIA AMMATTIKORKEAKOULU

SAATE

Liiketalouden koulutusohjelma

17.9.2013

### Arvoisa yksikön työntekijä

Työskentelen kolmatta vuotta tiimissä Y ja olen pian valmistumassa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta liiketalouden koulutusohjelmasta. Teen opintoihini kuuluvan opinnäytetyön toimeksiantona palvelualan yritykselle Z. Tutkimuksessani kartoitan yksikön X työntekijöiden työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista positiivisen työn psykologian näkökulmasta tarkasteltuna.

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa työntekijöiden kokemuksia työn imusta, päivittäiseen työhön keskeisesti vaikuttavista voimavaroista sekä työn kuormittavuustekijöistä. Kysely koostuu väitteistä koskien työn vaatimus- ja voimavaratekijöitä sekä väitteistä, jotka kuvaavat työn imua. Kyselyyn vastaaminen paperilla vie vain 10 minuuttia.

Vastaamalla kyselyyn annatte arvokasta apua opinnäytetyöni onnistumiseksi, sekä pääsette mukaan kehittämään yksikköä X yhä toimivammaksi työyhteisöksi.

Antamanne vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisina. Tutkimuksen tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Pyydän palauttamaan täytetyn kyselylomakkeen tiimistänne löytyvään palautuskuoreen.

**Lomakkeen viimeinen täyttöpäivä on tiistai 24.9.2013.**

Mikäli haluatte saada lisätietoja tutkimuksesta, minua voi lähestyä sähköpostitse. Vastaan mielelläni kaikkiin tutkimusta koskeviin kysymyksiin.

Suuri kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Martta Saarinen

## Liite 2. Lomakekysely

### **Yksikön X työntekijöiden työn imun kokemukset**

Tässä tutkimuksessa päätavoitteena on selvittää työntekijöiden työn imun kokemuksia, niiden syntyyn vaikuttavia tekijöitä, yhteyksiä työmotivaatioon ja sitoutumiseen sekä työn voimavarojen ja vaatimusten yhteyttä työn imuun.

**Työn imu** kuvaa työntekijän kokemusta innostuneesta ja mielihyvää tuottavasta suhtautumisesta työhön sekä yleistä työtyytyväisyyttä ja työhön sitoutumista. Työn imua luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tässä tutkimuksessa käytetään kansainvälisesti hyväksyttyä UWES 9 -kyselyä.

### **Taustatiedot**

#### 1. Ikä

- 1 18-25 vuotta
- 2 25-35 vuotta
- 3 35-45 vuotta
- 4 45-55 vuotta
- 5 55 vuotta tai enemmän

#### 2. Kuinka kauan olet työskennellyt yksikössä X?

- 1 Alle vuoden – 2 vuotta
- 2 3 – 5 vuotta
- 3 5 – 10 vuotta
- 4 10 vuotta tai enemmän

#### 3. Missä tiimissä työskentelet?

---

#### 4. Työsuhteeni on

- 1 Kokoaikainen
- 2 Osa-aikainen

## Työn voimavarat ja vaatimustekijät

Mitkä tekijät koet keskeisiksi voimavaroiksi/vaativuustekijöiksi päivittäisessä työssäsi? Ympyröi parhaiten sopiva vastausvaihtoehto.

	täysin eri mieltä	osittain eri mieltä	osittain sa- maa miel- tä	täysin sa- maa mieltä
(F1) Työni on mielekästä	0	1	2	3
(F2) Työni on tarpeeksi haasteellista	0	1	2	3
(F3) Työlläni on tarkoitus	0	1	2	3
(F4) Työni on riittävän itsenäistä	0	1	2	3
(PS1) Työni on stressaavaa	0	1	2	3
(PS2) Tiedän oman työroolini ja perustehtäväni	0	1	2	3
(PS3) Työtahti on sopiva	0	1	2	3
(PS4) Pystyn vaikuttamaan työvuorojeni suunnitteluun	0	1	2	3
(SOS1) Tulen hyvin toimeen työ-kaverieni kanssa	0	1	2	3
(SOS2) Työilmapiiri on vapautunut	0	1	2	3
(SOS3) Työpaikalla on hyvä mehenki	0	1	2	3
(SOS4) Koen arvostusta tiimissäni	0	1	2	3
(ORG1) Suhde esimieheeni on luottamuksellinen	0	1	2	3
(ORG2) Esimieheni kannustaa minua	0	1	2	3
(ORG3) Saan palautetta työstäni	0	1	2	3
(ORG 4) Työpanostani arvostetaan	0	1	2	3

## Kokemus työn imusta

Ympyröi parhaiten omia kokemuksiasi kuvaava väittämä.

	Ei kos- kaan	Muutaman kerran vuo- dessa	Kerran kuus- sa	Muutaman kerran kuussa	Kerran vii- kossa	Useita kertoja vii- kossa	Päivittäin
A1) Tunnen olevani täynnä energiaa, kun työskentelen	0	1	2	3	4	5	6
(TA2) Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni	0	1	2	3	4	5	6
(TA3) Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin	0	1	2	3	4	5	6
(OM2) Olen innostunut työstäni	0	1	2	3	4	5	6
(OM3) Työni inspiroi minua	0	1	2	3	4	5	6
(OM4) Olen ylpeä työstäni	0	1	2	3	4	5	6
(UP3) Tunnen mielihyvää, kun olen syventynyt työhöni	0	1	2	3	4	5	6
(UP4) Olen täysin uppoutunut työhöni	0	1	2	3	4	5	6
(UP5) Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan	0	1	2	3	4	5	6

